

F713.50

24

当代营销精选

定位论大师最畅销的作品

营销战

[美] A·里斯 J·特劳特 / 著

by Al Ries, Jack Trout

李正栓 贾纪芳 / 译

营销即战争

北方工业大学图书馆



00501377

中国财政经济出版社

McGraw-Hill Education

Marketing Warfare

AL Ries, Jack Trout

ISBN 0-07-052726-X

Copyright © 1986 by McGraw - Hill Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright © 2002 by McGraw-Hill Education and China Finance and Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

营销战/(美)艾尔·里斯、(美)杰克·特罗特著;李正栓、贾纪芳译. - 北京:中国财政经济出版社,2002.1

书名原文:Marketing Warfare

ISBN 7-5005-5433-8

I. 营… II. ①艾… ②杰… ③李… ④贾… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089285 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2001 - 3075

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: webmaster@business-wins.com.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010 - 88191017

北京印刷一厂印刷 各地新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开 8.5 印张 160 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 2 月北京第 2 次印刷

印数:10001 - 15000 定价:19.80 元

ISBN 7-5005-5433-8/F·4809

(图书出现印装问题,本社负责调换)

序 言

赵 平

中国财政经济出版社希望我为艾尔·里斯和杰克·特劳特所著的“营销战”中译本写个序言。承蒙抬举，不能回绝；又忙于工作，故搁置数日。今日稍得空闲，随手翻阅此书，竟然爱不释手，一气读完此书。

掩卷沉思，此书之所以具有如此大的魅力，不仅在于作者能够从战争的视角来解释种种市场营销战略和策略，并且表述得非常贴切和深刻；还在于作者在书中引入的实际案例栩栩如生，使读者似临其境。

本书开篇就一语惊人：“当今市场营销的本质已经不再是为顾客服务，因为所有公司都遵循同样的原则；市场营销是战争，是与竞争对手对垒过程中如何以智取胜，以巧取胜，以强取胜。”这种观点看似与市场营销哲学相驳，但深入思考后读者会发现，这不仅不是对“顾客为上帝”思想的否定，反而是在市场营销战略层面上的一种思想升华。正像书中不断向读者展示的那样，“在市场营销的战争中，竞争者就是假想的敌人，顾客则是要占领的阵地。”

本书作者以 19 世纪普鲁士伟大的战争哲学家卡尔·冯·克劳塞维茨有关战争的思想为基础，首先介绍了 2500 年以

来一些有代表性的战役，然后根据克劳塞维茨的兵力原则和防御优势原则，提出了市场营销战中的数学法则——在同样条件下，大公司击败小公司；但具有规模优势的公司进攻处于防御状态的劣势公司，却可能导致失败。这些法则看似十分浅显，但却蕴涵着深刻的哲理。尤其是像本书那样，能用简单的数学法则和具体的实例道出其真谛的作品还比较罕见。

本书重点阐述了市场营销战役中的四种常用的战略形式，如防御战、进攻战、侧翼战和游击战；针对每一种形式又提出了三条应遵循的原则，以及如何在具体的市场营销战役中应用这些原则。“只有市场领先者才应该考虑进行防御”；进攻时“要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点”；“一次好的侧翼进攻行动应该在无人竞争的地区展开”；以及小公司在游击战中应“找一块细分市场，该市场要小得足以守得住”。这些在市场营销战略中需用大量篇幅讨论的内容，通过作者引用的战争语言加以解释，变得格外通俗易懂，并让人感到耳目一新。

本书的另一特色是用若干章节分析了市场营销战中的实际案例。可口可乐与百事可乐的战役；百威啤酒与喜力啤酒的冲突；汉堡王与温迪斯对麦当劳的挑战；以及 DEC 对阵 IBM 等。这些人们熟知品牌的案例，在作者精心的组织下，使读者不仅加深了对本书中心思想的理解，而且学习了如何在实战中具体应用各种市场营销战略和策略的技巧。

序 言

总之，作为本书的第一批读者，我在短短的几个小时中学习了許多，也学会了許多。相信其他读者也会与我有同样的感受。

在此，我用这篇序言来表达对作者杰出工作的钦佩。

2001 年 12 月于清华園

前 言

《营销战》最初是在缺乏竞争的年代出版的。这一点现在得到了证明。10年前，“全球经济”这一说法还没有出现，我们所认为的科技的强大阵容还只是一些硅谷工程师眼中的一丝微光，全球贸易还仅仅局限于跨国公司。

而现在一切都改变了。从今天的市场来看，我们当初所写的东西就像是一个茶话会。市场的战争正在世界各地爆发和升级，到处都有人在为生意奔走。

所有这一切意味着，《营销战》所讲的策略与原则比以往任何时候都更加重要了，因为公司必须学会同他们的竞争对手打交道，学会怎样避开强者而剥削弱者。

公司的成员必须清楚，并不是要你为公司流血牺牲，而是要让对手为他的公司承担沉重代价。

另外，公司还应该采取正确的战略。不管您经营的是大型、中型、还是小型的公司，《营销战》以及我们正在筹划编写的续篇都为各公司提供了迈向21世纪的战略模式。

这本书所讲的东西，在商业学校中是绝对学不到的。

杰克·特劳特

1998

献给伟大的营销战略家

——卡尔·冯·克劳塞维茨

今天的市场营销，其本质并非为顾客服务，而是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜、以巧取胜、以强取胜。

简言之，市场营销就是战争，在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地。

今天的商界呼唤更多的市场营销将领，需要更多的人承担起统帅和指导营销全局的职责。未来的营销将领应拥有的品质是灵活、意志力和胆量。

关于《营销革命》

“定位”理论的倡导者为我们带来观念颠覆的冲击。他们将传统的由战略而至于战术的营销策略描述为自上而下的、不可避免承受脱离市场竞争现实的危险。在这一开拓思路的新著中,他们发展了自下而上的营销策略,即由战术层面的问题出发,迅速认清趋势,形成自己独特的优势,谋求建立市场领导者的地位。读者还将从成功企业的案例分析中得到启发。



《营销革命》

英文原版书封面

责任编辑:孙忠

Email:sunzhong@business-win.com.cn

特邀编辑:易晖

Email:yihui@business-win.com.cn

封面设计:谢安

Email:xian0000@sina.com

财经易文

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

前 言	(1)
-----------	-------

绪 论 营销即战争	(1)
-----------------	-------

今天的市场营销的本质并非为顾客服务，而是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜、以巧取胜、以强取胜。简言之，市场营销就是战争，在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地。

● 营销需要新哲学	(4)
-----------------	-------

● 面向顾客	(5)
--------------	-------

● 面向竞争对手	(6)
----------------	-------

● 将来的销售计划	(7)
-----------------	-------

● 也许克劳塞维茨是对的	(7)
--------------------	-------

● 营销防御战	(9)
---------------	-------

第一章 2500 年的战争	(11)
---------------------	--------

营销人员可以从世界上一些最著名的战役中汲取到大量知识。

营 销 战

- 马拉松战役：公元前 490 年 (13)
- 埃尔比勒战役：公元前 331 年 (14)
- 梅陶罗战役：公元前 207 年 (15)
- 黑斯廷斯战役：公元 1066 年 (16)
- 克勒西战役：公元 1346 年 (17)
- 魁北克战役：公元 1759 年 (18)
- 邦克山战役：公元 1775 年 (18)
- 塔伦顿战役：公元 1776 年 (19)
- 奥斯德立兹战役：公元 1805 年 (20)
- 滑铁卢会战：公元 1815 年 (20)
- 巴拉克拉瓦战役：公元 1854 年 (22)
- 葛底斯堡战役：公元 1863 年 (22)
- 索姆河战役：公元 1916 年 (23)
- 色当战役：公元 1940 年 (24)

第二章 兵力原则 (27)

克劳塞维茨的第一条战略原则是兵力原则。大鱼吃小鱼。强大的军队打败弱小的军队。市场营销也是如此。大公司击败小公司。

- 交战中的数学法则 (29)
- 营销激战中的数学法则 (31)
- “优秀员工”的谬误 (32)

目 录

- “优质产品”的谬误 (33)
- “要是你真那么聪明的话，怎么没富起来呢？”
..... (34)

第三章 防御优势原则 (35)

克劳塞维茨战役的第二条战略原则是防御优势原则。军事指挥官不会打一场对自己不利的战斗。但是又有多少营销将军冲向防守牢固的竞争对手呢？就像巴拉克拉瓦战役中的卡迪根和葛底斯堡的李将军，许多营销将军在兵力不足的情况下，向占据制高点的竞争者发起了进攻。

- 防御中的数学法则 (37)
- 胜利的果实 (38)
- 别去当英雄 (39)
- 奇袭产生的摩擦使得防御更有力 (40)
- 发动进攻需要时间 (41)

第四章 竞争的新时代 (43)

市场营销的语言是从军事术语转借来的。（比如说，我们发动一场营销“战役”。）我们的言行都和军事将领们的一样；只不过是我們不像他们那样思考问题并指定计划。现在已经到了把军事战略原则应用于我们的营销活动中的时候了，并以此增加我们成功的机会。

营 销 战

- 报刊标题中的战争 (46)
- 是预言，还是宣传？ (47)
- 营销战斗的真相 (48)

第五章 战地的本质 (51)

市场营销战的阵地并不在杂货店和超市的走廊里，也不在底特律和达拉斯等城市的街道上的这些实实在在的地方。营销战斗的阵地在制定计划、进行构思的头脑里。头脑即战场。这个地带充满玄机，高深莫测。

- 一个丑陋贫瘠的地区 (53)
- 在头脑中绘制地图 (54)
- 头脑中的山地 (55)
- 分割策略形成割据局面 (56)

第六章 战略形式 (59)

营销战并非只有一种作战方式，而是有4种。你首要并且最重要的决定是，要知道应该采用哪种作战方式。采用哪种作战方式取决于你在整个战略方阵中的战略位置，并且这个战略方阵组建的目的是能为任何产品和行业服务。

- 通用汽车公司应该采取的战争形式 (62)

目 录

- 福特公司应该怎样做 (63)
- 克莱斯勒公司应该怎样做 (64)
- 美国汽车公司应该怎样做 (65)
- 头脑中的山地 (65)

第七章 防御战原则 (67)

防御战仅适用于市场领先者。可遵循的有3条原则，其中最令人惊讶的一条原则是进攻自己，而不是进攻敌人。

- 第一条防御战原则 (69)
- 第二条防御战原则 (70)
- 第三条防御战原则 (72)
- “镇痛”山战役 (75)
- 强生公司的低价策略 (76)
- 准备还击 (77)
- 留下储备金 (78)
- 联邦法律 (78)
- 营销战的和平 (79)

第八章 进攻战原则 (81)

进攻战适用于处于市场第二位和第三位的公司。其中一条最主要的原则是寻找领先者强势中的内在弱点，并向此弱点发起进攻。

营 销 战

- 第一条进攻战原则 (84)
- 第二条进攻战原则 (86)
- 第三条进攻战原则 (88)
- 差异有利于防御者 (89)
- 实力中的弱点 (90)
- “思路狭窄”的好处 (93)
- “思路广阔”的缺点 (94)
- 向垄断者进攻 (95)

第九章 侧翼战原则 (99)

市场营销战中，最具创新性的形式是侧翼战。多年来，大多数重大的营销胜利都是侧翼战。

- 第一条侧翼战原则 (102)
- 第二条侧翼战原则 (103)
- 第三条侧翼战原则 (105)
- 低价位侧翼战 (107)
- 高价位侧翼战 (108)
- 小型产品的侧翼战 (110)
- 大型产品的侧翼战 (111)
- 促销方式的侧翼战 (112)
- 产品类型的侧翼战 (113)
- 低热量的侧翼战 (115)
- 侧翼战的成功因素 (116)

目 录

第十章 游击战原则 (119)

市场营销战中，大多数的公司都应该打游击战。
小公司只要不试图效仿同行业的“巨人”们，就能获得重大胜利。

- 第一条游击战原则 (121)
- 第二条游击战原则 (125)
- 第三条游击战原则 (127)
- 地理游击战 (128)
- 人口游击战 (130)
- 行业游击战 (131)
- 产品游击战 (132)
- 高价位游击战 (133)
- 发展同盟 (134)
- 无处不在的游击战 (136)

第十一章 可乐战 (137)

在同主要的竞争对手可口可乐的交战中，百事可乐正在赢得这场可乐战的胜利。一个主要原因是可口可乐没有有效地运用它的战略优势。

- 可卡因和咖啡因 (139)
- 5 分钱能买两份货 (141)
- 可口可乐本该采取的战略 (143)
- 百事一代 (the Pepsi generation) (144)

营 销 战

- 可口可乐的反攻 (146)
- 皇冠可乐：太少了，太晚了 (147)
- 产品扩张之战 (148)
- 非可乐饮料的侧翼战 (149)
- 可乐饮料中的混乱和困惑 (153)
- 第二轮产品扩张之战 (154)
- 百事可乐的挑战 (156)
- “正宗货”的回归 (157)
- 咖啡因的挑战 (158)

第十二章 啤酒战 (161)

啤酒业是一个合并的过程，从上百家啤酒公司演变为全国性的几家大公司。小规模的竞争者正处在集中兵力的时刻，而它们却做着相反的事情。

- 百威啤酒 (Budweiser) 的突破 (163)
- 喜力啤酒 (Heineken) 的进攻 (164)
- 安霍泽公司的反攻 (167)
- 米勒公司的崛起 (168)
- 莱特啤酒的问世 (170)
- 啤酒业中令人瞩目的淡啤 (171)
- 科罗拉多州的 Kool - Aid (172)
- 莱特的弱点 (174)
- “高品质生活”的衰败 (175)
- 轻兵旅的冲锋 (177)

目 录

● 重兵旅的冲锋	(179)
第十三章 汉堡包战	(181)
麦当劳仍在继续占领汉堡包市场，但是汉堡王和温迪斯也在运用营销战的经典原则取得进展。	
● 走进麦当劳	(183)
● 汉堡王的策略	(186)
● 麦当劳的炸鸡	(187)
● 汉堡王说：“我们也是。”	(189)
● 汉堡包大战	(190)
● 从侧翼进攻麦当劳	(191)
● 低价位游击战	(192)
第十四章 计算机战	(195)
没有人能像“蓝色巨人”一样在市场营销战中游刃有余。但是，假如想在没有取得控制权的战场上拼杀，即使是 IBM 也会被打倒。	
● 斯佩里·兰德公司对阵 IBM 公司	(197)
● 美国数字设备公司 (DEC) 对阵 IBM：第一轮	(199)
● DEC 对阵 IBM：第二轮	(201)
● DEC 对阵 IBM：第三轮	(204)
● 所有竞争者对阵 IBM	(206)

营 销 战

- IBM 对阵 IBM (209)
- 苹果对阵 IBM：第一轮 (211)
- 苹果对阵 IBM：第二轮 (213)
- 市场第二对阵 IBM (214)

第十五章 战略和战术 (217)

形式应该服从内容，战略应该服从战术。取得战术上的胜利是战略的最终和惟一目的。战略应该从底层而非顶层发展而来。一位将军只有在纵深详尽地了解了战局后，才能制定出有效的战略。

- 战略源于战术 (219)
- 炮兵军官 (221)
- 坦克指挥官 (222)
- 广告专家 (223)
- 战略允许有一般质量的战术 (224)
- 战略指导战术 (225)
- 惟一的攻击点 (227)
- 进攻与反攻 (229)
- 行动不能脱离战略 (230)
- 战略不能脱离战术 (231)
- 运用后备军 (233)

第十六章 营销将领 (235)

今天的商界呼唤更多的市场营销将领，需要更多

目 录

的人承担起统帅和指导营销全局的职责。未来的营销将领应拥有的品质是灵活、意志力和胆量。

- 营销将领必须机动灵活 (239)
- 营销将领必须有勇气 (240)
- 营销将领必须勇敢 (241)
- 营销将领必须通晓事实 (242)
- 营销将领需要运气 (243)
- 营销将领应该通晓规则 (244)

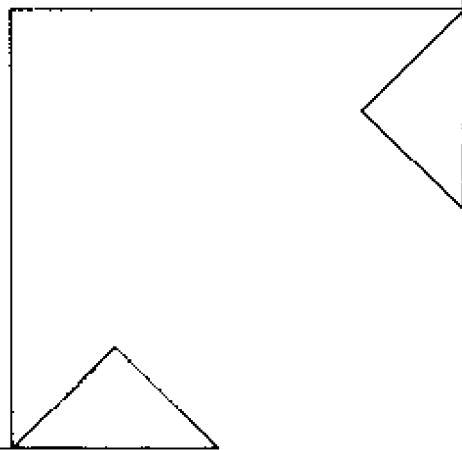
译后记 (245)

绪 论

营销即战争

战争属于商业竞争的一部分，同时也是人类利益和活动的冲突。

——卡尔·冯·克劳塞维茨



.

■

营销方面的最佳书籍并非由哈佛大学的教授所写，也不是由通用汽车公司、通用电气公司或宝洁公司的人员所写。

我们认为，关于市场营销的最佳书籍是由一位名叫卡尔·冯·克劳塞维茨的普鲁士退役将军写的。此书名为《战争论》，出版于 1832 年，书中描述了所有成功战役的战略思想。

克劳塞维茨是一位伟大的战争哲学家。他的思想和观念已经延续了 150 年之久。现在，《战争论》一书所写的内容在美国西点军校、英国陆军军官学校以及法国圣·西尔军校被广泛引用。

自从《战争论》首次出版以来，战争已经发生了戏剧性的变化。坦克、飞机、机关枪以及大量新式武器被广泛应用。但是，克劳塞维茨适用于 19 世纪的思想，在今天仍然适用。

克劳塞维茨首先提出，武器可以发生变化，但是战争本身却以两个不变特征为基础，即战略和战术。他对战略思想的清晰阐述可以成功地引导军事指挥官们进入 21 世纪。

● 营销需要新哲学

传统的营销概念让人以为，营销必须满足消费者的需要和需求。

西北大学的菲利普·科特勒教授认为，营销是“人类通过交换过程来满足需要和需求的活动”。

美国营销协会给营销下的定义是：用以引导商品和服务从生产者到消费者流动的商业行为。

密歇根州立大学的 E·杰罗姆·麦卡锡称营销为“某机构通过预测顾客或客户的需求，以及引导满足需求的商品和服务从生产者到顾客或客户的流动，来设法达到其目标的活动”。

对“需要和需求”的最完整的解释应该是 1973 年哥伦比亚大学的约翰·A·霍华德提出的。霍华德称营销为下列过程：（1）认顾客的需求；（2）根据某机构的生产能力使需求概念化；（3）将此概念同此机构的适当的能力相联系；（4）根据先前确定的顾客需求，使随后的生产概念化；（5）将此概念同顾客相联系。

这 5 步过程就可以使营销成功吗？难道通过确认、概念化和联系就能使美国汽车公司成功地同通用、福特和克莱斯勒汽车公司进行抗衡吗？更别提同丰田、达特桑、本田以及其他一些进口车相抗衡了。

假定美国汽车公司在确认顾客需求的基础上制定一种产品策略，结果会产生同通用汽车公司相同的生产线，并

且花费上百万美元寻找相同的市场来确认同样顾客的需求。

难道这就是营销的全部内涵吗？难道胜利必然属于在销售调研中做得更好的一方吗？

很显然，这其中有问题。而当美国汽车公司并不理会顾客需求时，公司却比以前成功得多。吉普车这一从军事中借来的产品，就是个成功的例子，而美国汽车公司的客车却失败了。

决策核心不可能凭空想像出吉普车。同样，确认顾客需求也不能帮助落后者同领先者相抗衡。

● 面向顾客

传统上，营销人员总是面向顾客。他们一再提醒资方（管理部门）要面向顾客，而不是面向生产。

第二次世界大战以来，“顾客是上帝”这一观念至高无上，已经统治了世界营销业。

但是，“顾客是上帝”这一至高无上的观念看来要崩溃了。营销人员似乎在向最高管理层售卖毫无价值的观念。

多家公司曾一度忠实地执行其营销专家的指示，然而却看到上百万的资产白白流走，留下的只是面向顾客的灾难性的努力。

为了看清我们是如何陷入这种困境的，我们得回到 20 年代，那时的商业是面向生产的。那是亨利·福特的鼎盛期：只要它是黑色的，您可以拥有您想要的任何颜色。

在面向生产的年代，广告开始出现在商业中。广告专

家称，“众多广告促成了大量需求，使大规模生产成为可能”。

第二次世界大战导致的一个后果是，领先的公司开始面向顾客。营销专家主管企业，总负责人从事市场调研。

可是，现在每家公司都是面向顾客的。假如十几家公司都在努力满足同样顾客的需求，只了解顾客的需求没有多大用处。美国汽车公司的问题并不在于顾客，而在于与通用、福特、克莱斯勒及其他进口汽车的竞争。

● 面向竞争对手

现在一个公司要想成功，必须要面向竞争对手。它必须寻找对手的弱点，并针对那些弱点发动营销攻势。最近许多营销成功的例子证明了这一点。

例如，数字设备公司利用 IBM（国际商用机器公司）小型计算机的弱点盈利上百万，而其他公司在计算机行业中却亏损上百万。

同样，赛文公司成功地建立了小型廉价复印机这一滩头堡，而这正是施乐复印机系列产品的一个薄弱环节。

在竞争激烈的可乐市场中，百事可乐用其更甜的味道对可口可乐发起挑战。与此同时，汉堡王提出了“烤而不炸”的口号，对麦当劳发起了进攻。

有些人会说，一份精心筹划的销售计划总是包含竞争的部分。事实的确如此。通常，销售计划的最后一部分叫做“竞争力评估”。计划的大部分内容讲明了市场情况、各

个细分市场，以及从无数的中心组、试验样板和概念与市场测试中仔细收集到的大量客户研究数据。

● 将来的销售计划

在将来的销售计划中，将有更大一部分是关于竞争的。这种计划会仔细地分析市场的每一个参与者，列出竞争中的弱者和强者，同时制定出行动计划，去削弱弱者，抵御强者。

而且还会有一天，这种销售计划中将包含每一位竞争对手的主要销售人员，包括他们惯用的销售策略及运作风格（就像二战中德军拥有盟军将领的名单一样）。

这一切对将来的销售人员而言意味着什么呢？

这意味着他们必须做好准备，发动营销战。成功的营销战将越来越像军事战斗一样，须制定作战计划。

战略计划将会越来越重要。公司必须学会怎样对竞争对手发起进攻或包抄、怎样坚守阵地、怎样以及何时发动游击战。他们需要更聪明的头脑来预测竞争动向。

在人员方面，成功的销售人员必须拥有同军事将领一样的品质：勇敢、忠诚和坚毅。

● 也许克劳塞维茨是对的

也许营销就是战争。在这场战争中，敌人就是竞争对手，目标就是要赢得胜利。

营 销 战

这是否有点小题大做呢？并非如此。让我们把营销同足球比赛作一次比较。

在足球赛中，进球最多的球队获胜；在销售赛中，销售量最大的销售队伍获胜。在这一点上，两者是相同的。

但是，让我们试着用营销中的方法来踢一场足球赛。

我们把一位销售经理安插到一个足球队中，让他或她把球门线当做进球点，或者说销售点。接着看吧，那位经理摆好姿势，径直带球冲向球门线。

即使您不是体育专家，也能看出球赛中直接进攻的危险性。

足球赛中要以智取胜、以巧取胜、以强取胜。记分牌上的进球数正是对你这些能力的反映。

同样，战争中也要以智取胜、以巧取胜、以强取胜。你所占领的阵地也正是对你能力的反映。

难道营销会有什么不同吗？

为什么那上百条对营销概念所下的定义几乎从未提到过“竞争”这个词？也没有提到过其本质特征呢？

现今，营销的本质特征是公司间的斗争，而不是满足人们的需要和需求。

如果人们的需要和需求在商业竞争中得到了满足，那么为了公众的利益应该让竞争持续下去。但是我们不要忘了什么才是营销的真正本质。

● 营销防御战

你可能会反对把军事战略直接应用于营销。历史告诉我们，在战争时期，战争已非常可怕了，更不用说和平时期了。

反对自由企业机制的人很可能也会反对此机制参与者实施营销战。

甚至那些赞成自由企业机制的人也会认为，营销战说得太过火了。如果您是其中之一，我们劝您考虑一下“战斗”这一比喻的结果，而非这一比喻本身。

对最近 10 年左右的美国商业史的一项调查表明，如果采用战争原则，美国无线电公司、施乐公司、西部联盟等公司许多记录在案的巨额财政亏损完全可以避免。研究战争并非只是研究怎样取胜。研究怎样避免失败具有同样重要的意义。

美国经济更要提防的是无限制和无意义的群体进攻，而不是来自战争艺术中营销角斗士技艺娴熟的挑战。

自由企业就是营销战。如果您想加入到这种自由企业竞争中，就应当首先学习一下相关战略。

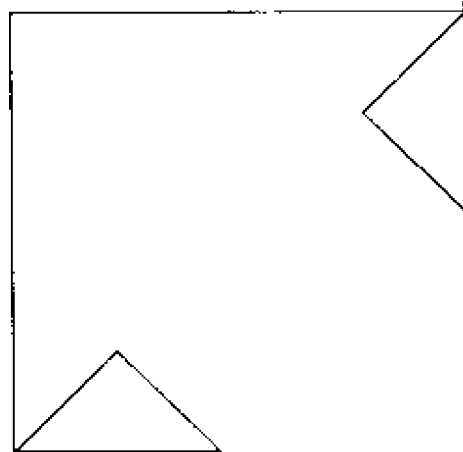
1

第一章

2500 年的战争

基本原则：集中优势兵力。不论在什么地方都是应该首先和尽量争取的。

——卡尔·冯·克劳塞维茨



如果营销就是战争的话，那么我们就来认真讨论一下。我们以研究战争史本身为开始。战争史本身有许多需要研究的东西。

根据威廉和爱瑞尔·杜兰特的论述，在过去有记载的3438年历史中，只有268年没有战争。早期历史大都详细记载了成功的军事战役和战斗。

早在耶稣基督诞生之前，世界各地就已有正规部队在战场上短兵相接。在无数的两军对垒过程中，军事战略日臻完善。

● 马拉松战役：公元前490年

在马拉松，1.5万波斯（现称伊朗）人在雅典西北部的马拉松海湾登陆。他们面对的是1.1万雅典人。在数量上希腊人处于劣势，但他们拥有一个很大的优势，即步兵方阵。每一个希腊士兵都举起盾牌，连接在一起，这样既保护了自己，同时又部分保护了位于自己左边的人。

波斯人无法适应步兵方阵，他们只习惯于单打独斗。6000波斯士兵在200名雅典士兵面前倒下，成为经典的赫兹对阿维斯战役的早期翻版。

在马拉松战役中，稳固确立了集中兵力团结作战的军事战略。

当然了，我们今天能记住这一事件，是因为费迪皮迪兹的英勇行为。他跑了 22 英里到雅典，一到达就冲口而出“庆祝吧！我们胜利了！”说完就倒地而亡。

现在，马拉松长跑运动员要跑 26 英里零 365 码。当然了，他们在赛跑前不必同波斯人打仗。

● 埃尔比勒战役：公元前 331 年

在马拉松战役的 150 年之后，亚历山大大帝的势力开始强大。亚历山大是亚里士多德的学生，又喜读荷马史诗，他勇敢而谨慎，就像是早期的托马斯·沃特森。[译者注：托马斯·沃特森，1874 ~ 1956 美国企业家，担任国际商用机器公司（IBM）总经理（1914 ~ 1949 年）和董事长（1949 ~ 1956 年）]

在多瑙河畔获得多次胜利后，亚历山大匆忙赶回家，却发现大流士统治下的波斯人又来找麻烦。大流士从 300 名智士中选择了狄摩西尼，狄摩西尼可算得是最早的一位广告代理人，他到处散播谣言，说亚历山大的军队已经灭亡了。

厉兵秣马数年后，一场决定性的战役于公元前 331 年在埃尔比勒爆发了。历史上对大多数的军事战斗的记载都非常详尽，就算是在 2300 年后的今天，我们仍能看到双方军队的战斗序列。（试想宝洁公司的任何销售计划能保留到

43 世纪吗?)

大流士以传统的方式组织兵力，阵前是 15 头战象和 200 辆战车。而亚历山大则更有创造性。亚历山大胜利的关键在于，他在军队的两个侧翼安排了骑兵，在其后的 2000 年里，这一队形被不同形式地加以运用。战斗以亚历山大军队右翼骑兵的翼形进攻开始，波斯人袭击了亚历山大军的左翼，却没料到，亚历山大率领其灵活机动的骑兵绕到敌人中后部，从右侧击破了波斯军队。

亚历山大取得了最大的胜利，成为王中之王。用 20 世纪军事思想家 B·H·利德尔·哈特的话来说，亚历山大所运用的战略是用“间接方式”克敌制胜。

哈特认为，一支成功的军队应该“出奇制胜”。

● 梅陶罗战役：公元前 207 年

下一个著名军事强国是罗马。在公元前 207 年的梅陶罗河畔，罗马人以实际行动证明了他们强大的战斗力。

当时迦太基（现称的黎波里）军队正在进攻意大利。迦太基军队由两兄弟率领（南方的汉尼拔和北方的哈斯德鲁伯），他们用战象作前锋，成为 20 世纪装甲作战的先驱。

然而，两兄弟将兵力分开的做法是错误的。尼禄（那位将军，而非小提琴家）将会教给他们经典的军事原则，即集中优势兵力。

尼禄首先率兵南下，向汉尼拔的方向进发，但在傍晚时分，他又调头北上。在经过历史上最艰苦的一次行军后，

尼禄同罗马将军鲍西斯和利维斯汇合，而两位将军当时正在同汉尼拔的兄弟哈斯德鲁伯交战。

这场战斗就像是埃尔比勒战役的重演。尼禄率领军队的右翼绕过哈斯德鲁伯的左翼。这次进攻出人意料得成功，尼禄赢得了战争史上空前绝后的胜利。

然而，新闻界偏爱失败者，而非胜利者，所以我们今天只记住了和他同名的 250 年后在位的残暴的尼禄皇帝。

连汉尼拔和他的战象也比尼禄更出名。用行话说，这叫做：“赢了的人开开玩笑，输了的人却占据新闻话题。”

● 黑斯廷斯战役：公元 1066 年

时间跨越 1000 年左右，咱们现在看看英国的一个名为黑斯廷斯的小城镇。在这里，诺曼人在威廉（即通常所说的征服者威廉）的领导下，改变了历史的进程。当时与诺曼人对阵的是英王哈罗德和他的撒克逊人。

同多数战斗一样，不管是军事战斗还是营销战斗，在黑斯廷斯，双方都有一些小规模胜利和失败。最后，威廉作出了一个重大决定。他决定，哈罗德这位了不起的统帅本人，应该成为诺曼人攻击的主要目标。

因此，威廉派出 20 名诺曼骑兵突破撒克逊防线，去擒拿哈罗德。（今天，我们会派出 20 名律师，配备一些 5 年期的合同。）4 名诺曼骑士擒获了哈罗德，并立即将他处死了。

威廉是对的。撒克逊人看到他们的国王死了，防线立

即崩溃。威廉大获全胜。

● 克勒西战役：公元 1346 年

战争就像商业一样，从不会是单方面的。1346 年，英国在克勒西向法国进行了报复。

爱德华三世取得胜利的关键在于英国的长弓。这一技术进步不能说不像营销战中一种新产品的开发。有了长弓（14 世纪的机关枪），步兵和弓箭手头一次能够顽强地抵抗马上的骑兵了（擒获可怜的哈罗德的那种骑兵）。

但是，长弓虽然比石弓快 6 倍，却需要技能和训练才能操作。长弓有 100 磅的拉力，200 码的射程，要成为一名完全合格的弓弩手得需要 6 年的时间。

这就是为什么在古英国，星期天的射箭训练是强制性的，而去教堂做礼拜却不是。

（69 年后，在 1415 年的阿金库尔战役中，法军仍然没有接受教训。在这场战役中，5500 名英军打败了 20000 名法军。马上的骑兵又一次输给了长弓。）

营销战中有没有可能对抗一个强大的对手呢？

这当然是可能的，但是你需要一把长弓。比如海洛德公司的静电复印术以及拍立得公司的兰德照相机都是这样的长弓。

● 魁北克战役：公元 1759 年

1759 年，法国军队在魁北克又一次遭到惨败。詹姆斯·伍尔夫将军率领的英国军队出奇制胜。英国步兵在魁北克后面沿河而下，翻越了“无法攀越”的高山峭壁，到达亚伯拉罕平原。

就像在军事战争中一样，营销战中克敌制胜的最佳途径并非一定是最直接的那种。问问你自己，哪种途径最能动摇对手的根基。

不幸的是，詹姆斯·伍尔夫将军没能活着享受到他这一著名胜利的果实。他的对手——路易斯·约瑟夫·德·蒙卡尔姆侯爵未尝到胜利果实的滋味。这提醒我们，在战争中，不管是军事战争还是营销战争，都会有伤亡。

双方都会有伤亡。

● 邦克山战役：公元 1775 年

仅在 16 年之后，战火就离家门更近了。在波士顿外围的邦克山，爆发了我们国家独立战争中最著名的战役。

谈起我们对战争史方面的知识来，我感到很悲哀，因为一般美国人并不知道邦克山战役是在哪座山发起的，也不知道哪方获胜了。

美国军队在离邦克山不远处的布雷德山顶挖了战壕，这里有威廉·普雷斯科特指挥官率领下的 1000 名士兵，指

第一章 2500 年的战争

挥官命令士兵：“在看到敌人的眼白之前，不要开火。”下午 3 点钟，3000 英军在威廉·豪将军的率领下向山顶进攻。美国士兵屏住火力，直到身着红色军服的英军只有 50 码远时才开火。

真是一场血战。如同所有严密设防的战壕前的正面进攻一样，英军的伤亡惨重。每 3000 英军中就有 1000 人伤亡。

谁打胜了呢？当然是英军。英军人数是美军的 3 倍，美军最终被打败了，因为敌军的眼白太多了，红色军服也太多了。

● 塔伦顿战役：公元 1776 年

当然，每个人都知道 1776 年的塔伦顿战役。你会说，在这场战役中，乔治·华盛顿将军在圣诞之夜横渡特拉华河，痛击了一股黑森雇佣兵主力。对不对？

不对。事实上，华盛顿军队的人数超过了黑森雇佣兵（2000 对 1500）。突然袭击加上人数优势使华盛顿打赢了这一仗。

市场营销也是如此，决不要低估克劳塞维茨的兵力原则。胜利通常属于更强大的一方的。拿破仑·波拿巴说：上帝站在兵力多的一方。

● 奥斯德立兹战役：公元 1805 年

但是在 1805 年，拿破仑在奥斯德立兹取得最大的军事胜利时，兵力并不占优势。

他所拥有的优势是灵活性。他诱使俄奥联军攻打他的右翼。然后，他调动左翼袭击敌人薄弱的中部。

结果差不多是大获全胜。拿破仑获胜的关键在于行动迅速。他声称，同一时间内，敌人走上 1 英里，他的军队能走 2 英里。拿破仑说：我可以输掉一场战斗，但我决不输掉一分钟。

市场营销又是如何呢？有多少分钟、多少小时、多少天，甚至多少星期都在销售计划、调研、市场测试中流失了呢？宝贵的时间总是白白浪费掉了。结果只是从胜利的边缘抢回又一次的失败。

（在 1812 年的伯罗的诺战斗中，拿破仑忘记了奥斯德立兹战役的经验。他不顾参谋们的意见，将他的主力投入到对俄国的正面作战中。结果在敌人化为乌有之前，已有 30000 法国士兵伤亡。一个多世纪后，这一场面又被阿道夫·希特勒重演。）

● 滑铁卢会战：公元 1815 年

3 年之后，在比利时的一个小镇滑铁卢，威灵顿公爵结束了拿破仑的光荣之旅。

第一章 2500 年的战争

在滑铁卢，拿破仑军队在数量上占有轻微优势，他以 74000 人对威灵顿的 67000 人。但是，拿破仑处于进攻一方，而威灵顿却可以等待。拿破仑知道，他必须在普鲁士军队同英军和盟军会合之前发动进攻。

克劳塞维茨的第二条战略原则是防御优势。根基稳固的防御地位坚不可摧。

（因此，根据竞争和资金投入情况，我们可以预计，雪佛兰将是今年销量最高的汽车，佳洁士将是销量最好的牙膏，麦当劳将是最大的快餐公司。）

1815 年 6 月 18 日傍晚 7:30，暮色渐浓。拿破仑开始了最后一搏，他命令 10 个营的近卫军向英军中部发动正面进攻。他命令士兵“勇敢，再勇敢”。

克劳塞维茨说：“波拿巴动用了他最后的储备，试图挽回一场不能挽回的战斗。他使用了他最后一丝力量，最后，像一个乞丐一样，不仅丢掉了他的战场，也丢掉了他的皇冠。”

拿破仑在滑铁卢会战中向底特律的美国汽车公司说明了什么呢？

美国汽车公司是否应该在拥有可盈利的吉普车的情况下放弃客车呢？

“有条件投降并不是一种耻辱，”克劳塞维茨说道，“一位将军不会愿意在战斗中打到只剩一个人，一名优秀的棋手也不会去下一盘败局已定的棋。”

● 巴拉克拉瓦战役：公元 1854 年

在巴拉克拉瓦，英军在拉格兰勋爵的统帅下同俄军交战，俄军统帅是……谁知道呢？记住，胜利者总是无名的。（谁是通用汽车公司的总裁呢？谁又是宝洁公司的总裁呢？）

在巴拉克拉瓦，爆发了世界上最著名的进攻也是世界上最有效的进攻。

著名的“轻兵进攻”是个灾难。卡迪根勋爵率领他著名的 600 名士兵，径直暴露在敌军的重火力下，马上就被击溃，伤亡惨重。

有效的“重兵进攻”发生在同一个早晨。轻兵旅沿用了重兵旅的成功之处，却正是其失误之处。拉格兰命令卡迪根发动进攻，命令被误解，造成了灾难性的后果。

● 葛底斯堡战役：公元 1863 年

历史是重演的，只是名称会改变。1863 年，罗伯特·E·李将军对阵……

你能记得获胜将军的名字吗？不，不是尤利西斯·S·格兰特。

应该是乔治·G·米德，又是众多默默无闻的获胜者中的一位。

上百本书都曾描述过内战中这场决定性战役。李将军调兵早一些会怎样？皮克特冲锋晚一些会出现什么情况？

第一章 2500 年的战争

让我们来看一下双方的兵力。李将军有 75000 人，而米德将军却率兵 88000 人。

因此，你不必翻阅所有的书籍查找北方获胜而南方失败的原因。战略第一原则已经向你揭示了这一点。

兵力原则是“基本原则”。克劳塞维茨说：“这个原则不论在什么地方都是应该首先和尽量争取的，在决定性的地点把尽可能多的军队投入战斗。”

克劳塞维茨研究了历史上有记载的所有军事战役，发现只有两次战役中兵力少的一方获胜，其人数只有对方的一半。大多数情况下，总是数量多的一方获胜。

我们在球场上高唱《迪克西》和唱《星条旗》的人数只差出 13000 人。

● 索姆河战役：公元 1916 年

随着一种致命的新式武器——机枪的投入使用，“结束一切战争的战争”开始了。一项技术的进步又一次加强了防守方的力量。（就像五六十年代电视在市场营销中的作用。）

关于这一点，没有比 1916 年索姆河畔的战斗表现得更有力的了。1916 年 7 月 1 日，在一个星期的炮火准备后，英国士兵和法国士兵跳出战壕，向更大的战场进军，却遭遇在德军猛烈的机枪火力下。

盟军仅在头一天的伤亡人数就达到了 50000 人。战斗持续了 140 天。血战的惨状史无前例。

索姆河畔血染的土地带来什么战斗成果呢？只不过是前进了 5 英里。

（第二年在康布雷，英国初次使用了坦克。这项技术进步的重要性在 20 年后才得到重视。坦克在头一天投入使用时，就进军 5 英里，这相当于索姆河战役中所有步兵的战斗成果。不幸的是，这一战果并没有被步兵巩固，英军仍在很快地丧失阵地。）

● 色当战役：公元 1940 年

你的竞争对手常常比你的朋友更喜欢你的所作所为。1917 年英国在康布雷战役中投入使用的武器在 1940 年阿登高地的森林中扮演了主要的角色。

在这场现代的经典战役中，冯·隆施泰特的坦克兵团突袭盟军防御的薄弱环节，即位于南部法国马其诺防线和北部英国远征军之间的薄弱防御。

法国军事专家说：“在阿登高地你无法使用坦克。”这些专家大概是那些认为魁北克峭壁无法攀缘的专家们的后代吧。

德军在步步进逼，英军被迫放弃法国战场，开始准备英国国内的战场。

英国最大的盟军兼屏障是英吉利海峡，这个海峡迫使德军转向争夺制空权。在英国领空上，戈林的梅塞施米特式战斗机无法抵御英军的放鹰者飓风式战斗机和海上喷火式战斗机。

第一章 2500 年的战争

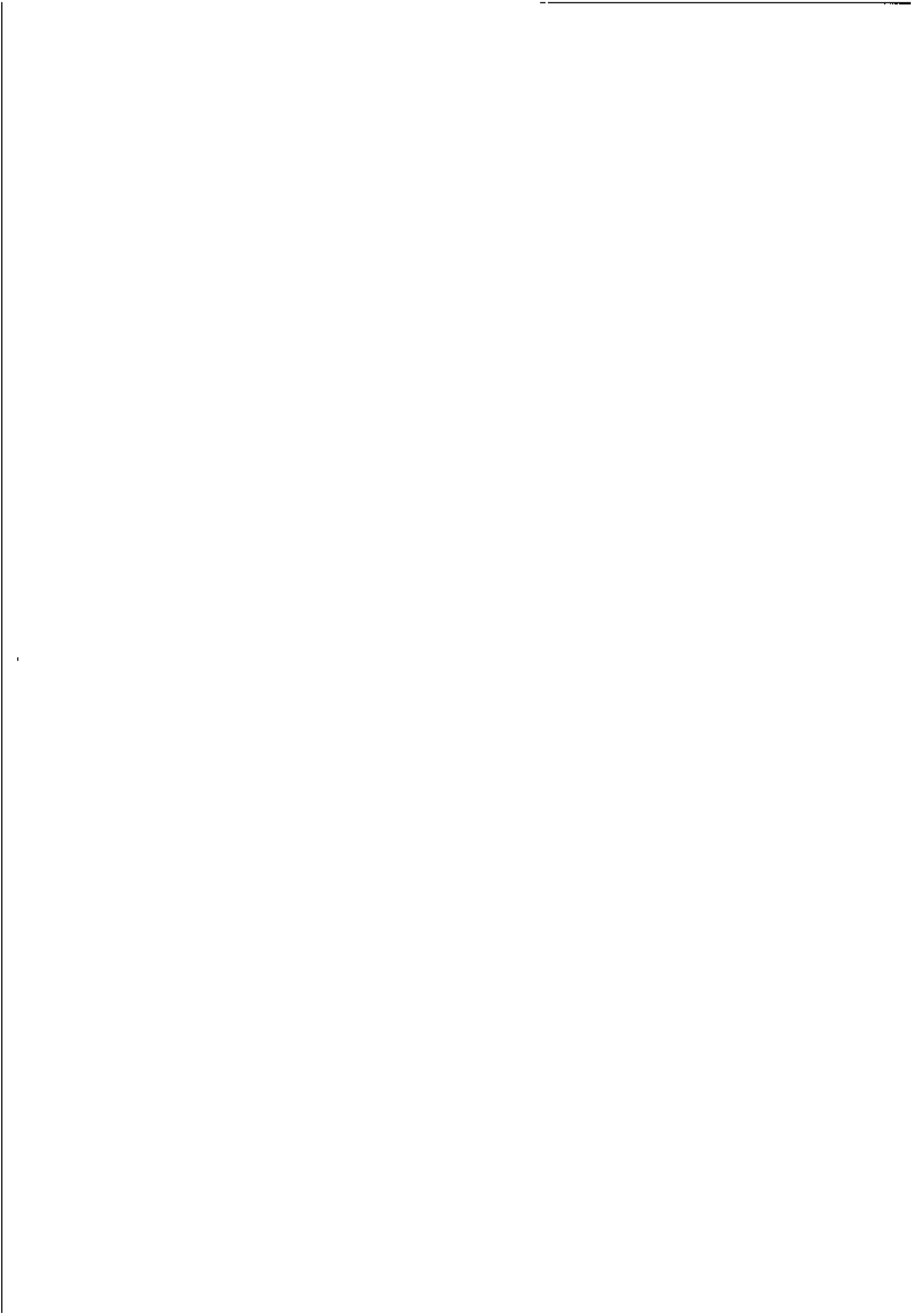
几年后，多数成功战争的秘密武器——数量优势，随着美国军队和德怀特·D·艾森豪威尔将军的到来而现身。

如果有人把商业和战争的共同之处比做一个人的话，那就是老艾森豪威尔将军。他在办公室里办公，有标为“入”和“出”的盒子，还有秘书。

他的语言是大老板的语言。在为欧洲防御战作准备时，将军警告他的士兵：“不要做无谓的牺牲，直到我给你们信号。”

我们知道那次防御战的结果。我们又一次打赢了军事战，却输掉了营销战。我们原先的敌人——德国和日本，在世界的营销战场上打败了我们。

谁又会打赢 80 年代和 90 年代的营销战呢？胜利将会属于从战争史中汲取经验最多的营销将军，属于像亚历山大大帝一样运筹帷幄，像拿破仑·波拿巴一样调兵遣将，像乔治·S·巴顿一样骁勇善战的营销将军们。

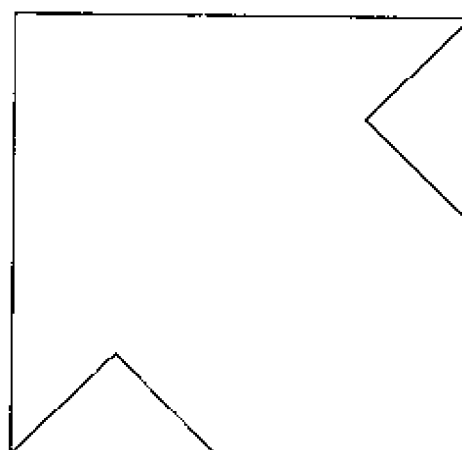


第二章

兵力原则

必须在决定性的地点把尽可能多的军队投入战斗。

——卡尔·冯·克劳塞维茨



你是否常听公司里的人说到达事业顶峰比守住事业顶峰更容易？

算了吧。这只不过是这些人创造的神话，他们对社会学研究更感兴趣，对现实商业竞争却不感兴趣。

守住顶峰远比到达顶峰容易。领导者是山巅之王，可以利用兵力原则。

没有任何原则能像兵力原则这样处于根本地位。这是一种自然法则，大鱼吃小鱼，大公司击垮小公司。

● 交战中的数学法则

在研究交战中的数学法则后，你就会发现为什么通常都是大公司获胜。假设红队有 9 名士兵，同只有 6 名士兵的蓝队交战。红队占有 50% 的数量优势。人数可以是 9 个人对 6 个人，也可以是 90 人对 60 人，或者 9000 人对 6000 人。不管到底是多少，其中的原则是相同的。

再假设，平均每 3 枚子弹就有一枚能射杀 1 个士兵。

第一次火拼后，战局发生了戏剧性的变化。红队由 9:6 的优势转变为 7:3 的优势。红队 50% 的兵力优势变为大于 100%。

营 销 战

随着战火的燃烧，这种致命的算术递增仍在继续。

第二次交战后，数字会变为红队以 6:1 占绝对优势。

第三次交战后，蓝队就被彻底歼灭了。

再来看一下双方的伤亡情况。优势兵力（红队）的伤亡人数仅是劣势兵力（蓝队）的一半。

这一结果可能同好莱坞电影中那些误导人的观念正好相反。在那些电影里，少数几艘战舰消灭了日本的大批战舰，最后才被击毁。

现实生活是不同的。大众甲壳虫（一种微型车）要是和通用大巴相撞会怎样呢？你会看到，大巴只是在保险杆上撞出了一些划痕，而甲壳虫却撞成了一张薄饼。（你的体形越大，对方摔得就越惨。）

这两辆车产生了动量交换。这是物理的一个基本定律。大而重的车承受的损伤比小而轻的车要少。

第二次世界大战中，盟军在欧洲的胜利并没有秘密可言。德军有 2 个士兵，我军就有 4 个士兵；敌军有 4 个士兵，我军就有 8 个。敌人发明了现代战争，然而他们的技巧和经验以及像隆美尔和冯·隆施泰特这样的统帅却都无法改变交战中的数学法则。

在军事上，数字太重要了。多数军队都有一个智囊机构，叫做参谋部。它来告知指挥官们敌军的人数、方位和兵种。（威廉·C·威斯特摩兰和哥伦比亚广播公司的官司的关键就在于，越南战争中参谋部的文件是否伪造。）

● 营销激战中的数学法则

两个公司在对阵时，上述原则同样适用。上帝偏向力量更强的一方。

如果有一块处女地，拥有更大销售力量的公司会占有市场的更大份额。

市场一旦被分割，占有更大份额的公司将继续从小公司那里把生意夺走。

大公司能担负更大的广告预算、更大的调研部门、更多的销路等等。难怪富的越来越富，穷的越来越穷。

难道小公司就没有前途了吗？当然有，这就是我们写这本书的原因之一。（通用汽车公司、通用电气公司以及IBM公司并不需要研究克劳塞维茨的理论以期获胜。）

但是，规模小的公司占有的市场份额小，所以有必要像军事指挥官一样思考问题。他们必须把战略第一原则，即兵力原则牢记在心。拿破仑说过：“数量上处于劣势的部队的战争艺术在于，要在进攻点和防御点投入更多的兵力。”

卡斯特若是能使苏族人去山区各个击破，可能会成为我们国家最著名的英雄。

将军们知道兵力原则的重要性，因此他们花费许多时间来研究敌情。当然了，为了鼓舞士气，将军们得告诉士兵们，他们非常优秀，他们的装备非常精良。

正如巴顿将军所说：“现在我们有世界上最好的食物、

最好的装备、最佳的上气，还有最棒的士兵。你知道吗，天哪，我还真可怜我们要对付的那帮杂种。”

许多营销将军却总是犯同样的错误，成为他们自我言论的牺牲品。特别是，他们自己的言谈使他们陷入了“优秀员工”和“优质产品”的错误观念中。

●“优秀员工”的谬误

你很容易说服你的职员，就算是在逆境中，优秀员工也会获胜。这也是他们想听到的。质量当然和数量一样，也是营销战的一个因素。

话虽如此，数量优势却以绝对的优越性压倒质量差异。

毫无疑问，在全国足球联赛中，如果让最弱的球队以12人对抗最强的球队的11人，这个弱队绝对会获胜。

在商业中，员工数量越多，集结质量差异就会越困难。

在销售会议中，一个头脑清醒的销售经理绝不会用销售场上的事实来扰乱他鼓舞士气的讲话。一位优秀的将军也不会让军事战略建立在全靠优秀士兵的基础上。（威灵顿说：“我们的军队都是些人渣组成的，完全是人渣。”）

很显然，如果你在公司里用威灵顿的话来描述你的队伍的话，你就会遇到大麻烦。应该告诉你的员工，他们是多么优秀，但你不要光指望靠优秀员工来打胜仗。

要靠优秀的战略来打胜仗。

然而，许多公司都紧抱着优秀员工策略不放。他们坚信能招募到比对手更优秀的员工，以为制定更好的培训计

第二章 兵力原则

划能让他们保住人才优势。

任何学过统计学的人都会嘲笑这种想法。当然，集结优秀分子组成骨干力量是可能的。但是，公司越大，普通的员工越会成为平均水准。

在巨型企业中，集结一个完全由优秀员工组成的队伍的可能性几乎为零。

我们最后来算一下，IBM 公司有 369545 名员工，而且数量还在迅速增长。在 1:1 的基础上，IBM 有更多的白领工人，而不是更多的灰领技术工人。

IBM 公司正在用艾森豪威尔的方式打赢计算机战。对手有 2 个人时，IBM 就有 4 个人；对手有 4 个人时，IBM 就有 8 个。

●“优质产品”的谬误

在许多销售经理头脑中另一个根深蒂固的错误观念是，他们以为更优质的产品能打赢销售战。

其实，这些经理想法的背后是：“事实会检验一切。”

换句话说，如果你拥有优质产品，便只需寻找一家优秀的广告代理人，让广告代理人来完成产品与顾客相沟通，还需要一支优秀的销售队伍来达成交易。

我们把这种思维叫做“内外颠倒的思维”。公司很清楚自己产品优质的“事实”，以为广告商或销售队伍也能用这种事实澄清扎根在客户头脑中的错误观念。

请不要犯傻了。广告和促销绝不会那么容易改变一个

错误观念。

什么才是事实呢？每个人的头脑里都有一个暗箱。你向这个人推销产品或做广告时，他会瞅瞅他脑袋里的暗箱，然后再说“对”或者“不对”。

在今天的市场营销中，你所做的惟一最白费力气的事，就是企图改变人的心理。心理一旦形成，几乎是无法改变的。

到底什么才是事实呢？事实就是顾客脑子里的观念。可能这不是你自己的事实，但这是惟一你得应付的事实。你得先承认，然后再着手应付。

●“要是你真那么聪明的话，怎么没富起来呢？”

就算你成功地让顾客信服你的产品质量非常好，顾客很快就有了第二个想法：“嘿，要是你的计算机比 IBM 的还好，你怎么没像 IBM 那样成为第一呢？”

就算你说服了一些暗箱站在你这一边，这些暗箱的主人很快就让那些尚未被说服的多数人动摇了他们的判断。

假如你真那么聪明的话，为什么没能富起来呢？这个问题很难回答。在营销战中，你不能仅靠“事实”打胜仗。

当然还有这么一种幻想，即从长远看来，优质的产品终究会获胜。但是，不管是战争史还是营销史，都是由胜者书写的，而非败者。

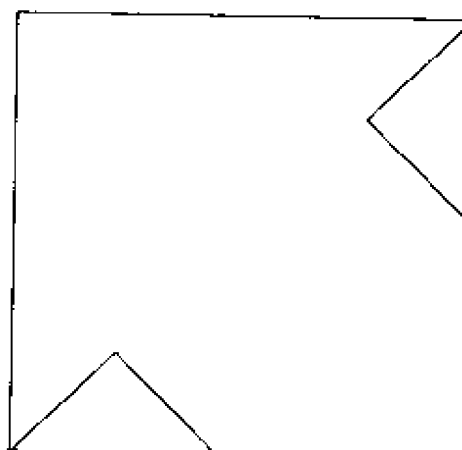
强权即真理。赢家通常都有更优质的产品，他们通常也有能力这么说。

第三章

防御优势原则

防御这种作战形式
就其本身来说比进攻这
种作战形式强。

——卡尔·冯·克劳塞
维茨



克劳塞维茨的第二个战略原则是防御优势原则。

军事指挥官们不会向数倍于自己的力量挑战。大致算来，进攻要想成功的话，应该在进攻地点至少投入敌方的3倍兵力。

然而，有多少营销将军愿意在力量完全不充足的情况下发动进攻呢？就像在巴拉克拉瓦的卡迪根勋爵和葛底斯堡的李将军一样，许多营销将军在发动进攻时，其广告和促销费用完全不充足，仅为 $1/2$ ， $1/3$ ，甚至 $1/10$ 。其结果就显而易见了。

● 防御中的数学法则

在旷野中，两军对垒，很快就可见分晓，兵力多的一方总是会占据优势。

可是，当一方处于防守地位时，情况又会如何呢？这会不会改变其中的数学法则呢？

假定红队有9名士兵，同蓝队交战，蓝队只有6名士兵。此时红队有50%的兵力优势。但这次蓝队处于防守地位，正防守在战壕或散兵坑中。

情况还是如此，对蓝队士兵来说，每射出1枚子弹，

营 销 战

就能击中 1 个红队士兵。

在蓝队处于防守的安全地位下，红队的杀敌本领会出现什么变化呢？此时红队士兵 9 发子弹才能射中一个蓝队士兵，而不是 3 发子弹了。

（这种情况同“征服”销售的难度相同，即从一个根基稳固的竞争对手手里夺走生意，要比从原本不受制约的顾客那里得到生意难得多。）

第一次交火后，红队兵力仍比蓝队多，但比数仅为 7:5 了。第二次交战后，比数降为 5:4。第三次交火后，双方兵力相当了，为 4:4。

红队发起进攻时，有 50% 的兵力优势，可是现在却同对方持平了。这时，红队指挥官最好取消这次进攻，因为他不再占据人数优势了。

● 胜利的果实

贯穿整个战争史，防御被证明是战争中更强有力的一种形式。在朝鲜战争中，美军在南部的防御战中获胜，而在北部的进攻中失败。

英国在对其殖民地的进攻中失败，而在滑铁卢的防御中获胜。

随便哪一位足球联赛教练都会急着告诉你，足球赛中进攻看起来极具魅力，但是防守才会赢球。

如果防守这么有吸引力，干嘛还要发动进攻呢？矛盾就在于胜利的果实。假如能在营销战中获胜，并且成为某

第三章 防御优势原则

一行业中的领先者的话，你就能够长期享受胜利的果实。这一切仅仅是因为你现在会进行防御这一战争中更强有力的形式。

从1923年起对25个市场领先者的调查表明了这一点。60年后，其中20位领先者仍保持其领先地位，4个现处于第二位，还有1个处于第五位。

在60年的时间里，当初25位领先者中只有5位丧失领先地位。废黜一朝帝位并非易事。

肥皂业中的艾弗瑞，汤食业的坎贝尔，软饮料业的可口可乐，这些领先者告诉我们，只有花费昂贵的代价以及高超的技巧和能力，才能推翻他们稳固的市场地位。

● 别去当英雄

营销人员最大的错误在于意识不到防御的力量。

进攻的魅力和胜利的喜悦使得一些销售经理急于操起长矛发动进攻，冲向最近的那个在战壕中固守的竞争对手。

在营销战中，再没有比像轻兵旅进攻那样可悲的了。美国无线电公司和通用电气公司挑战IBM公司的计算机，艾克森公司（Exxon）和拉尼尔公司（Lanier）挑战IBM的办公自动化，西部联盟（Western Union）在电子邮件业中向所有对手进行挑衅。

“英雄主义”的病症在太多的营销人员中蔓延。这些营销人员急于为公司建功立业，甚至为公司牺牲。假如你想在营销战方面的书中找到一种让你充满英雄色彩的方法，

那么你找错书了。

巴顿将军说：“现在，我要你们记住，没人能仅凭为国牺牲就能打胜仗，要想打胜仗，得让敌人为他的国家牺牲。”

IBM 公司没有英雄，也没有在死后才授出的荣誉勋章。胜利者是值得羡慕的。但是，失败者会告诉你，爱心无法抚慰失败的痛苦。

● 奇袭产生的摩擦使得防御更有力

战争中的防御力量如此有力，其原因之一是进行奇袭的困难太大了。

克劳塞维茨说：“在理论上，奇袭的效果很好。但在实际中，由于整部机器的摩擦，它通常很快就被耗尽了。”

在理论上，1916 年的索姆河战役应该是一场奇袭战。然而，在 100 万的部队到位后，炮火准备又进行了一个星期，盟军的进攻已毫无奇袭可言了。

行动规模越大，奇袭的效果就越差。小公司或许还可以用一种新产品对大公司进行奇袭。但是，福特却无法对通用汽车发动突然进攻。在这里，整部营销机器的摩擦起了作用。

在查阅营销案例后，你会发现，那些被取代的领先者在被突袭之前，都有预先警报。他们只是因为忽视了这些警报，或者根本瞧不起对手的进攻，才会被对手打倒的。

在发行量曾达 1000 万册的《我的奋斗》这本书中，希

第三章 防御优势原则

特勒曾明确告诉英国和法国他的意图。10年后，他确实行动了。

● 发动进攻需要时间

军事战役中的进攻方不仅常常要放弃奇袭方案，还要花费时间使兵力到位。由于后勤的问题，发动进攻的兵力全部到位要花上几天甚至几个星期。这时，敌人早已察觉，并足以利用这段时间进行防御。

在二战的总攻日，只有 156115 的兵力在诺曼底登陆。由于运输和供给问题，盟军需要花费数月才能集结上百万的兵力以确保胜利。

在营销进攻战中，交通通常不成问题。公司产品的日销量可达上千。

困难在于产品信息的传递。让上百万的消费者知道产品信息，要花几个月甚至几年的时间。这样，防御方就有足够的时间以不同的形式阻碍破坏进攻方传递销售信息。

但为更好地利用时间，防御方必须警惕来自各个方向的潜在危险。

第四章

竞争的新时代

有些政治家和统帅
企图避免决定性的战
役。历史使这种幻想遭到
破灭。

——卡尔·冯·克劳塞
维茨

在现在的报纸上，最血腥的言论并非出现在国际版面上，而是出现在商业版面上。

“我们要绞杀他们。”

“要么杀人，要么被杀。”

“这是一场你死我活的较量。”

这并不是左翼游击分子或者右翼独裁者所说的话。这些话引自 3 位商界领袖讨论面临的营销战的情景，且非常典型。

营销中的语言一直从军事术语中转借。我们说“发动”一场营销“战”，最好能“突破”敌人的进攻。

我们说把人“提升”到更高的“职位”。我们把人编入“部门”、“公司”、“小组”。我们汇报“收益”和“亏损”。有时候我们还分发“制服”。

我们时不时地到“基层”去“视察”，“验收”我们的“员工”的进度。我们还有人“发号施令”。（译者注：以上双引号内的词汇在英语中均来自于军事用语。分别为：晋升、军衔、师、连、分队、战果、伤亡、军服、战场、视察、检阅、部队、发布命令。）

然而直到现在，我们还只是从军事中借来了语言而已，却并没有借到语言背后深层的军事战略思想。营销战火便

是企图把军事思想用于解决营销难题。

作为一个学科，营销学的历史还不到 100 年。长期以来，营销只是根据经验而行，而缺乏理论。而军事理论恰能弥补这一缺憾。

● 报刊标题中的战争

如果你经常看《商业周刊》、《福布斯》、《财富》等报刊杂志，你的军事术语就会积累得越来越多。“啤酒战”、“可乐战”和“汉堡包战”都是新近出现的报刊军事术语。

但是在这些大标题之下，作者们完全忽略了军事战略中最基本的原则。

最近的一份《纽约时报》上出现一个大标题：“施乐公司进军办公自动化”，副标题为：“试图在办公自动化中取得领先地位”。

假如丹麦去侵略 12 倍于自己国土面积的西德，新闻媒体不表示如此的震惊和怀疑才怪呢。

在办公自动化中领先？施乐公司的办公自动化产品的年销售额还不到 20 亿美元，怎么能对抗年销售额多达 400 亿的 IBM 公司呢？

报刊中还有许许多多这样没有战略因素在内的文字硝烟。

查尔斯·E·斯巴克总裁在宣传其公司的微型和小型计算机的一份广告的标题中说：“国家半导体公司要破釜沉舟了。”

第四章 竞争的新时代

公元前 49 年，尤利乌斯·恺撒渡过卢比孔河时，带领了整整一个军团（另有 2 个后备军团）。恺撒的力量太强大了，他的敌人庞培只得迅速撤出意大利。（译者注：英语中用恺撒渡过卢比孔河的典故比喻“破釜沉舟”。因当时恺撒渡过卢比孔河时已无退路，决心决一死战。）

斯巴克总裁的军团又在哪儿呢？IBM 公司能那么快放弃阵地吗？你即便不是军事天才，也能看出，这种不自量力的进攻不会太成功的。

● 是预言，还是宣传？

可口可乐在宣布其新的使味道更甜的方案后，充满自信地预言道，以后每 3 年其市场占有率就会增加 1%。这是个预言，还仅仅是一种宣传呢？如果它的本意是进行宣传，就失策了。思维正常的军事指挥官决不会给胜利制定一个时间表。

1942 年 3 月，道格拉斯·麦克阿瑟在撤出菲律宾群岛时，说：“我会回来的。”假如他加上一句“年底之前”，1944 年他重新登陆菲律宾群岛时，他的威信会大大降低。不守信用会削弱士气。营销的承诺应该像政治用语一样模棱两可。否则，这些承诺会削弱你的力量。

希特勒承诺攻占斯大林格勒，却失败了，他不仅仅丧失了他在军中的威信，还丧失了“宣传家”的形象。

● 营销战斗的真相

暂且不谈文字上的游戏。很明显，营销跨入了一个新时代，比起这个新时代来，60 和 70 年代的营销就像是学校的周末野餐一样轻松。竞争越来越激烈了。现在的口号成了“把生意从别人那儿夺走”。

各家公司尝试着用各种方法增加销售额，他们同时也在越来越多地运用军事战略了。

但是，单纯的进攻并不是优秀军事战略的标志。尤其是那种管理层以“更多”为口号的情况。管理层要求有更多的产品、更多的销售人员、更多的广告，以及更多的辛勤工作。

特别是更多的辛勤工作。不管怎样，假如我们努力工作，并且成功了，我们的感觉会更好。因此，我们安排更多的会晤、更多的报告、更多的备忘录，还有更多的管理回顾。

但是，战争史的情况却与之相反。假如一心只想靠努力来获胜，通常都是以失败告终。从一战的战壕到二战中斯大林格勒的街道，让士兵陷入肉搏战的军事指挥官们大都失败了。

施乐公司作出顽固的决定，要在办公自动化市场中领先，这并不是将来会成功的标志，而是毫无意义的。

相比之下，更好的策略应该是速度，而非力量。应该用飞快的、闪电般的速度打击对方。（德国人称其为“闪电

第四章 竞争的新时代

战”。)这并不是说力量或者兵力原则不重要了。情况远非如此。但是,除非你的进攻方案正确,否则你就会把战斗变成一场消耗战,从而使你丧失你的优势地位。

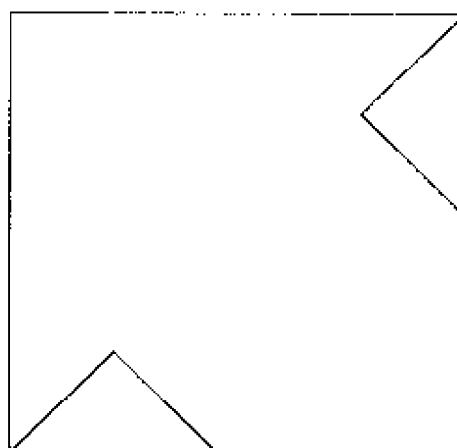
不管什么时候,如果你听到上司说:“我们得加倍努力了”,你就知道,你听到的是失败的言论。IBM 公司获胜,靠的是巧思,而非久思。

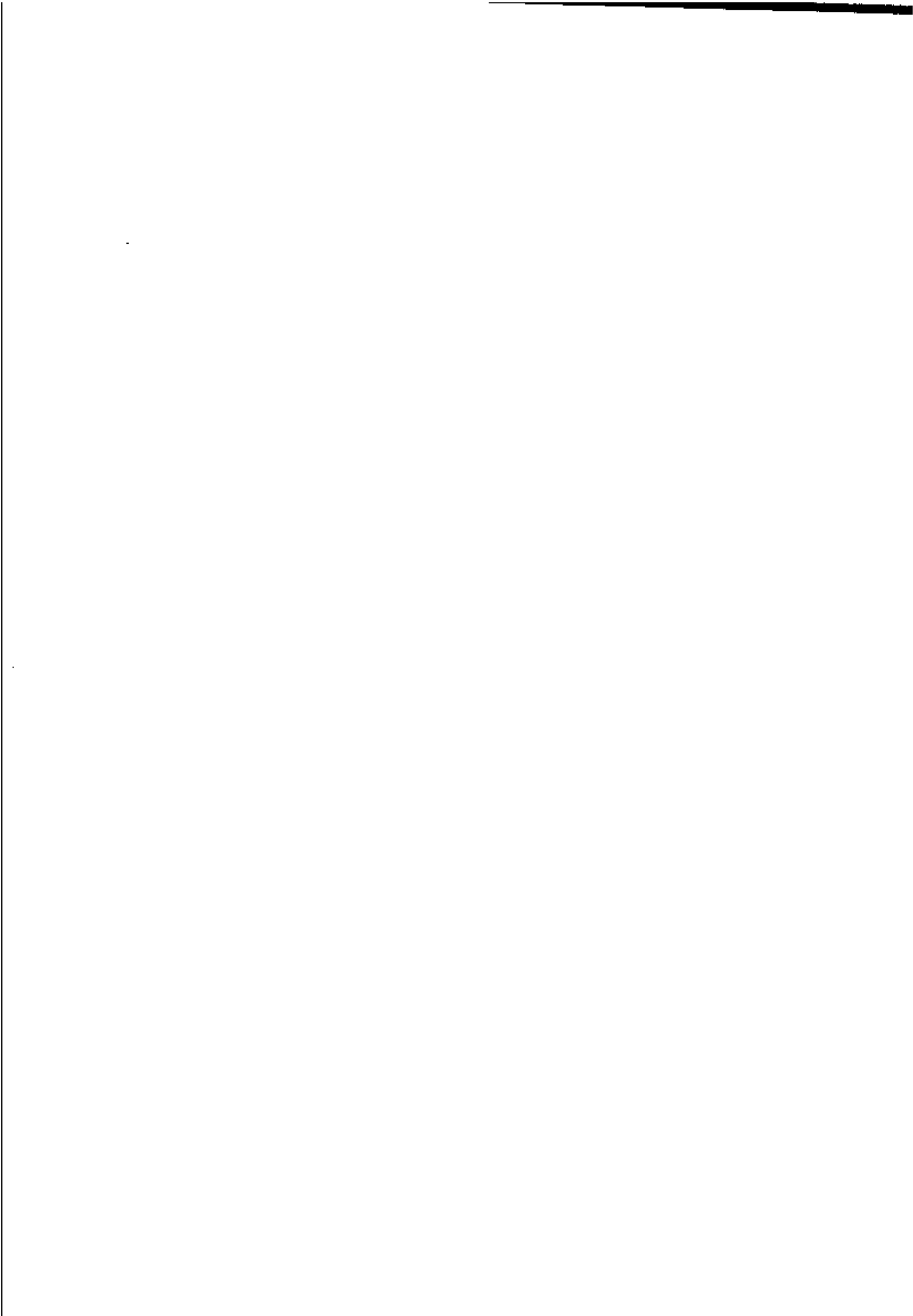
第五章

战地的本质

从我们的对手所在位置的特征，我们就可以知晓他的计划，并做出相应的行动。

——卡尔·冯·克劳塞
维茨





在军事战斗中，战地非常重要，战斗总是由它所处的地理位置来命名。

例如以马拉松平原、梅陶罗河、滑铁卢城镇、葛底斯堡城、邦克山、卡西诺山脉命名的一些战役。

在营销战斗中，阵地同样重要。但是问题在于阵地在哪儿？营销战役是从哪儿打起的？

● 一个丑陋贫瘠的地区

在本书中，你会学到占领营销“制高点”的重要性，以及避免“防守严密”的竞争对手的必要性。哪儿是制高点？哪儿又是战壕呢？

如果你想出击，同竞争对手作战的话，了解阵地对你还是很有帮助的。

营销战的阵地并不在顾客的办公室，也不在超市或者美国的各大商店。这些地方只不过是商品销售点，而顾客对品牌的选择是在其他地方作出的。

营销战也不是在达拉斯、底特律或者丹佛这些城市打响的，至少不是在城市或地区这些地理实地打响的。

营 销 战

营销战是在一处贫瘠丑陋的地方进行的。这个地方黑暗潮湿，里面有一些未知地带，还有深深的陷阱诱捕那些莽撞的人。

营销战是在头脑中进行的。每周的每一天在你自己的头脑中，在你的顾客的头脑中都在进行着战争。

头脑就是战场。这个地带充满玄机，高深莫测。

整个战场只不过 6 英寸长。这就是打起营销战的地方。你就是在这块寸方之地上运用智慧，挫败你的对手。

营销战就是一个看不到战场的智谋战，只能在头脑中想像，这使营销战成为最难的学问之一。

● 在头脑中绘制地图

在作战前，优秀的将军总是要先仔细研究一下地形。他要研究每座山、每个丘陵、每条河可以用以防御和进攻的可能性。

一位优秀的将军还会探察敌情。在战斗打响前，这位将军已经把双方的确切方位和力量情况在头脑中的地图上绘好，并进行了仔细研究，他的部队会进行最佳的奇袭。指挥官要不惜一切代价避免对方出乎意料的奇袭。

在营销战中，侦察工作非常困难。你怎么能看穿一个人的内心，怎么能看清对方头脑中的地形及其优势呢？

侦察人的头脑的一个方法是进行销售调研。这并不是让你用传统的方式询问顾客想买什么，这种方法已经过时

了。

你所应该做的是探索其他公司的形势，要找出是哪家公司在占据制高点。

你如果能正确地做到这一点，就能在头脑中对顾客情况绘制出一幅地图，对营销将军来说，这幅地图同巴顿将军进军欧洲时携带的米彻林地图一样有用。

在头脑中绘制地图能让你拥有一种极大的优势。你大部分的竞争对手甚至还不知道战场在哪儿呢。他们完全被他们自己的营地拴住了手脚，比如他们的产品，他们的销售力量，还有他们自己的销售计划。

● 头脑中的山地

任何试图描述人类头脑的语言都只是象征性的。但是，有些象征物不管对于军事还是营销来说，都是合适的。

在军事战斗中，通常认为山地是对作战有利的地形，特别是对于防御来说。在营销战中，管理人员常把有利的形势叫做“制高点”。因此，看来把山地作为营销战中的一个主要概念是比较合适的。

但是，在战争中，山头有可能已经被占领，也有可能尚未被占领。比如说，面巾纸业的山头已经被舒洁品牌（Kleenex）占据；番茄酱业的山顶已为亨氏（Heinz）占领；计算机业的峰顶已经被 IBM 公司占据。

有些山地的纷争却很激烈。比如可乐行业的制高点部

分被可口可乐占据，但同时又遭到百事可乐的猛烈进攻。

如果一位顾客指名要一种品牌商品，而非普通商品，你就可以知道，他头脑中的山顶已经完全被占领了。若有人指着一盒斯科特面巾纸说：“给我一盒舒洁牌的”，你就可以知道，是谁占领了这位顾客头脑中面巾纸行业的山顶。

● 分割策略形成割据局面

在美国，谁占领了汽车业的山顶呢？多年前曾是福特。然而，福特的领地被通用汽车的分割策略四分五裂了。

因此，现在雪佛兰、旁蒂克、奥兹莫比尔以及别克汽车都在汽车业的山地中占有各自的领地。其中，凯迪拉克占据的可能是最强有力的地形，它的领地属于昂贵豪华型的。（现在，人们把凯迪拉克的名称用作优质产品的代名词。比如：“这台电视机真是凯迪拉克式的。”）拥有这 5 项独立的优势，通用汽车公司占有了美国汽车市场的大部分份额。

集成电路的山头上战火纷争，形成割据局面，各有其主。这种形势很可能会持续到 21 世纪。

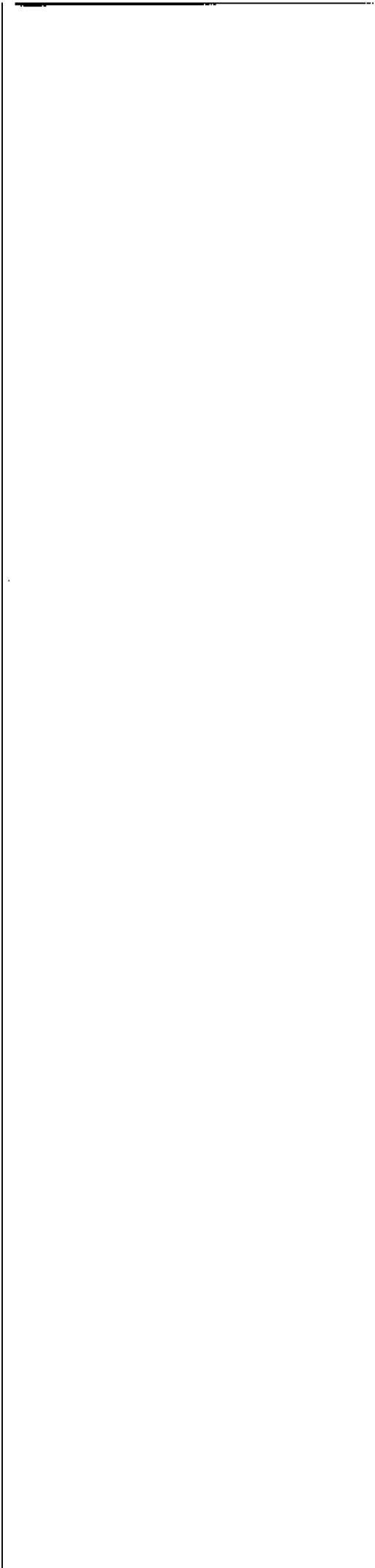
而最初的占领者只有一种选择：要么增兵，要么撤兵。在面对一个试图瓜分市场的对手时，公司可以增加兵力以控制整个阵地，也可以撤回兵力守好自己的基地。

占领者的本能通常都是错误的。贪欲常唆使一个品牌领先者增加兵力，以期控制整个阵地。而结果常常是，在

第五章 战地的本质

试图保住阵地的某一小部分时，整个阵地丧失殆尽。就像是弗雷德里克大帝说过的：“企图守护一切的人，什么也守护不住。”

难道面对企图分割你的领地的对手，就不能进行防守了吗？幸运的是，对于大公司来说，的确可以防守。这在关于防御战的章节中将进行更多的阐述。



第六章

战略形式

政治家和指挥官做出的首要的、最高的和最有深远意义的判断,是确定他们正在进行的战争的战略形式;既不能做出错误判断,又不能试图使其同本质背道而驰。

——卡尔·冯·克劳塞
维茨

营销战并非只有一种作战方式，而是有 4 种。你首要和最重要的决定，就是要知道应该采用哪种战略形式。

采用哪种作战方式取决于你的战略位置，看哪种战略位置适合取得胜利。

我们以美国汽车制造业为例。这一行业组织严密，根基稳固。事实上，美国最后一个建立汽车制造公司并得以生存下来的，是沃尔特·P·克莱斯勒，他于 1925 年建立了克莱斯勒公司。

因此，现在有四大汽车公司，即通用、福特、克莱斯勒和美国汽车公司。但是，假如克劳塞维茨仍在世，并在底特律的机场下了飞机，他只需看一眼，马上就会把每家公司的形势分析得清清楚楚。

其实并不是有四大公司。以市场占有率来看，只有一家大公司：通用汽车公司占有市场 59% 的份额。

其他几家公司加起来也比不上一个通用汽车公司。福特在美国市场的占有率为 26%，克莱斯勒为 13%，美国汽车公司为 2%。3 家加在一起也只有 41%。

当然，这种分析方法忽略了另占 34% 的进口份额（等同于美国汽车制造市场总份额的 25%。）这一数字显示，进口因素很重要，但是，我们的目的并不是详尽地探讨此

行业的每一个细节，而是阐述营销战的4种战略形式，并且只是把传统意义上底特律的4家公司作为例子。

美国汽车公司、克莱斯勒、福特和通用这4家公司之间的力量对比悬殊。它们的规模依次递增一倍。它们之间无均势可言。就像是分别由小学、中学、大学、专业足球队组成4队联赛，这还难看出来谁会赢吗？

这不单单是赢的问题。当然，通用公司在记分牌上的进球数会更多一些。而对其他公司来说，“胜利”有着不同的含义。

对福特来说，提高市场占有率代表着巨大的胜利。

对克莱斯勒来说，生存下去的同时能够赢得利润就可以说是胜利了。

对美国汽车公司来说，能够生存下去就已经足够了。

在一特定的市场形势中，每家公司都有不同的资源、不同的力量和不同的目标。因此每家公司都应该有不同的营销策略是不足为奇的。

那么，通用、福特、克莱斯勒，还有美国汽车公司应该各自发动什么样的战争呢？我们先来看一下每家公司的情况。

● 通用汽车公司应该采取的战争形式

首先，谁是通用公司的对手呢？它的对手是司法部、联邦商业委员会、安全和交通委员会，以及美国国会（包括参、众两院）。

第六章 战略形式

通用公司不能单单以赢取胜。假如它消灭了一个甚至多个汽车业的竞争对手，法院或者国会就会将其分裂。看看美国电话和电报公司的结局就知道了。它们敌不过司法部的法官。

通用公司不能仅靠“不败”而取胜。通用公司应该发动防御战。

但是，防御并不意味着消极被动。克劳塞维茨曾说：“防御本身就是一种逆向行动，因为它致力于抵御敌人的意图，而不是被自己的意图所困扰。”

的确，一场好的防御战在本质上是攻击性的，其目标很明确，即保卫公司占优势的市场占有率。

● 福特公司应该怎样做

福特汽车公司排行第二位，有条件发动进攻。然而，它进攻的对象是谁呢？

威利·萨顿曾说过：“我抢劫银行，是因为那里有钱。”福特应该攻击通用，因为通用占有市场。

我们来算一下，很容易就能看出为什么福特应该进攻通用公司。假如福特能夺走通用 10% 的市场占有率，就能使自己的市场占有率增加 25%。假如福特从美国汽车公司那里夺走 10%，其市场占有率的增额却很难计算了。

“简单容易”的想法常诱使人们掠夺弱者，而不是强者。而事实正好相反。公司规模越小，就越努力保卫自己拥有的份额，还会采取以下措施，如降价、打折、延长保

质期。因此，决不要同一个受伤的野兽较量。

福特应采取的最佳策略是主动进攻，攻击通用汽车的弱点所在。本书另有一章专门讲述怎样找出及利用那些弱点。

● 克莱斯勒公司应该怎样做

有一则古老的非洲谚语如此：大象群斗，蚂蚁得利。克莱斯勒公司应该避免正面介入通用和福特的争斗，而从侧翼发动进攻。

李·艾科卡正是这样做的。他向美国整个汽车制造业发动了一些经典的侧翼进攻，包括“首辆”敞篷车、首辆小型客货车、首辆可乘坐6人的前轮驱动车。

考虑到艾科卡先生的起点，他的成就更为辉煌。在担任福特总经理8年后，他突然任职克莱斯勒。亨利·福特二世帮了一点小忙。人们预计艾科卡会把福特的战略应用于克莱斯勒。而他没有这样做。艾科卡的荣誉是应得的，他运用了不同的战略，使之更适用于克莱斯勒公司的实际情况。

可是有多少营销将军能做到这一点呢？多数人总是试图把过去曾经成功过的方法用于现在的营销中。

回想一下，艾科卡在福特公司运用过的策略中，有一条适用于克莱斯勒公司。那就是，以首辆双人乘私人小汽车——野马牌汽车为代表的成功的侧翼进攻。艾科卡在卖掉滞销的亨利·福特车后，亲自研制了这一畅销车。

这是一种以“最佳剃须角度”粘合在塑料上的金属刀片。这时，吉列公司开始集中力量，准备打一场漂亮的防御战。

很快，吉列公司进行了反攻，推出了“特拉克”Ⅱ型剃须刀（Trac Ⅱ），这就是世界上第一个双刃剃须刀。“特拉克”Ⅱ型的成功奠定了吉列公司以后的战略方针。正如吉列公司在广告中所说：“双刃总比单刃好。”

吉列公司的顾客很快就开始购买它的新产品，并认为“比单片的超级蓝吉列好用”。（把生意从自己手中夺走总比让别人夺走强得多。）

6年之后，吉列公司又推出了“阿特华”剃须刀（Atra），这是第一个可调节的双刃剃须刀。这表示，新产品比无法调节的双刃剃须刀“特拉克”Ⅱ型还要好。

这之后，吉列公司又毫不犹豫地推出了“好消息”剃须刀（Good News），这是一种廉价的一次性剃须刀（双刃）。这对于比克公司（Bic）来说是一次打击，因为它也正想推出自己的一次性剃须刀。

“好消息”对吉列公司的股东来说，并不是一个好消息。一次性剃须刀的生产费用高，而销售量却不如可更换刀片的剃须刀大。任何购买“好消息”而不买“阿特华”或“特拉克”Ⅱ的人，实际上是在挖吉列公司股东的生肉。

但是，“好消息”是一种很不错的营销战略。它防止了比克公司夺走一次性刀片市场。并且，比克公司为此付出了惨重的代价。行业资料显示，在头3年里，比克公司在一次性刀片市场中损失了2500万美元。

吉列公司仍然在不屈不挠地坚持挑战自我的策略。最

近，它推出了“皮沃特”剃须刀（Pivot），这是第一个一次性可调节剃须刀。这回，吉列公司自己的产品“好消息”成了攻击目标。

吉列公司逐渐扩大了它在剃须刀市场上的份额。今天，它已经拥有了剃须刀市场 65% 的份额。

进攻自我可能会牺牲眼前的利益，但是却有一个最大的好处，就是保卫市场占有率，而这才是打赢营销战的最终武器。

反之，倘若公司在进攻自我上犹豫不决，通常就会丧失市场份额，并最终丧失市场领先者的地位。

● 第三条防御战原则

要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。

多数公司只有一个机会获胜，而市场领先者却有两个机会。如果领先者失去了挑战自我的机会，还可以照搬其他公司的竞争手段。但是，领先者必须在进攻者确立地位之前，迅速行动起来阻止它。

许多领先者不愿意阻止其他公司，因为它们对此不屑一顾。更糟的是，等到它们进行阻击时，已经太晚了，局面已经无法挽回了。

对领先者来说，阻击非常有效，这是由战场的性质决定的，因为战斗是在顾客的头脑里进行的。对进攻者来说，要在顾客头脑里留下一个印象，需要花费时间，一般情况下，这段时间对领先者来说已经足够了。

美国汽车制造业的情况很好地体现了这一原则。约翰·德劳伦在《晴日可见通用汽车公司》一书中说道：“我在通用公司期间，即便福特在产品创新方面超过通用，克莱斯勒也在技术革新方面超过通用，这两家公司都不会对通用一半的市场份额产生实质性的威胁。”

约翰·德劳伦还说：“通用公司自从 1939 年推出液压自动传动系统和 1949 年的硬顶式车型以来，至今尚未作出任何重大的革新。而福特公司尝试了几乎所有主要的新市场。克莱斯勒公司也进行了重大的技术革新，比如动力方向盘、动力制动器、电控车窗和交流发电机。”

然而，到底是谁获得了技术先进的荣誉呢？当然是通用汽车公司。

这是“事实会证明一切”错误观念的反面效果。顾客也相信事实会证明一切。因此，顾客会认为，事实站在市场领先者一边，就是说，通用汽车公司的产品更好。

另外，顾客的心理趋同因素也对领先者有利。宾夕法尼亚大学的所罗门·阿施曾做过一次著名的实验，发现许多人为了跟随大多数人，而违背自身的感觉。

实验中，被实验者被要求比较一组线段的长度，他们遇到另一些人，这些人已经事先被指示一致作出错误的答案。结果，这些被实验者中，有 37% 的人接受了误导，也得出了错误答案。

在阿施实验典型的心理反应中，多数人的力量得到了证实。被实验者说：“我觉得我好像没错，可是我的理智告诉我，我错了，因为我不相信怎么那么多人都错了，而只

有我自己对。”

事实上，许多人都更注重他人的观点，而忽略自己的感觉。假如剧院里的每个人都在笑，你就会觉得戏演得很有趣。如果剧院里没人笑，你就会觉得戏演得并不有趣。（这就是为什么电视上的情景喜剧中播放笑声录音的原因。）

那么，领先者应该到处下赌注，还是只在最有可能获胜处下赌注？很明显，绝对没有理由注重那些显然愚蠢的观念，但是谁知道呢？当第一辆大众甲壳虫车进入市场时，看上去怪模怪样。在底特律有一个典型的笑话：“在美国，人们对3种东西期望过高，即南方烹调、家庭性生活，还有外国汽车。”

许多公司最初都经受过诸如此类的贬低。因此，今天我们的口号应该是：“先让我们静观其变。”

但是对于一个领先者来说，这种口号很危险。世事变幻莫测，且来势凶猛。常常是突然之间，打入新的一局比赛已经太晚了。

目前，一次性刀片占据剃须刀片市场40%的份额。假如吉列公司坐以待毙，比克公司就会控制这一细分市场，吉列公司今天的地位就会薄弱的多。

公开行动比秘密行动更安全。威尔金森刀具公司推出的不锈钢刀片没作出什么名堂，而吉列公司做到了。付出小的代价是值得的。你可以把它叫做保险费。

●“镇痛”山战役

这是我们给一场阻击战起的名字，这场阻击战不管在任何时代都可以称得上是一次经典战役，因为这次行动不仅彻底摧毁了对手的竞争行动，其用于反攻的产品品牌还一举成为了美国杂货店里最畅销的药品。

“镇痛”山战役表明了把握时机的重要性。假如你想阻击对手的进攻，就要马上行动起来。假如你只是坐等，就会贻误战机。

这种产品叫做“泰诺”（Tylenol），是由强生公司（Johnson & Johnson's）麦克尼尔实验室推出的解热镇痛药。它的价格比阿斯匹林高 50%，主要面向医生和卫生保健人员销售。泰诺问世后，销量直线上升。

布里斯托尔-麦尔斯公司（Bristol-Myers）以为机会来临，于 1975 年 6 月推出了“戴特尔”（Datril），称此药品“具有与泰诺同样的止痛效果，并且一样安全可靠”。

两种药品的不同之处是在价格上。“戴特尔”的广告中说，买 100 片泰诺药片需要花 2.85 美元，而 100 片“戴特尔”只需 1.85 美元。

布里斯托尔-麦尔公司的所犯的错误的之一是，它在其传统的试销地——奥尔巴尼和皮奥里亚市进行市场试验。你能想到谁在密切关注着这一试验吗？

● 强生公司的低价策略

在“戴特尔”广告打出的两个星期之前，强生公司已经通知布里斯托尔－麦尔斯公司，说自己准备降低泰诺的价格，反击“戴特尔”。并且，强生公司还发出贷项清单，降低商店现有存货的价格。

布里斯托尔－麦尔公司还是顽固地发动了进攻。他们在接到对方的降价通知后，立即马不停蹄地开始行动，甚至把电视广告的日子提前。很显然，他们觉得价格变动的信息要传到全国的 165000 个零售点还需要一段时间。

然而他们想错了。强生公司向广播电视、报刊杂志、专利协会和商业促进委员会进行了投诉。

广播电视界要求改变抄袭行为。“戴特尔”广告进行了第一次修改，把“价钱更低”改成了“‘戴特尔’花钱更少，少的多。”强生公司又进行了一次抗议，结果“少的多”也被删掉了。最后，哥伦比亚广播公司和全国广播公司都拒绝安插“戴特尔”的广告，布里斯托尔－麦尔公司自食其果，苦水只能往肚子里咽。

强生公司的阻击战非常有效，“戴特尔”的市场占有率从没有超过 1%。

另一方面，泰诺的销量蒸蒸日上。阻击产生的能量把这一产品推向了顶峰。

泰诺已经位于解热镇痛药品市场的顶峰，市场占有率高达 37%。原因之一是其低廉的价格，原因之二是广告

第七章 防御战原则

宣传。其销量已经超过了“安乃近”（Anacin），“巴弗林”（Bufferin）和“倍尔”（Bayer）等止痛药的总和。

芝加哥曾发生过一次悲剧。有7个人在吃了含有氰化物的泰诺后中毒死亡。但是后来泰诺又重新占领了大部分市场，其原因就在于，市场上根本就没有能同泰诺相抗衡的实力强大的第二种药品了。泰诺的消费者别无选择。

假如“戴特尔”不那么贪婪会怎么样呢？假如“戴特尔”不直接进攻，而是打游击战又会怎样呢？那会有另一种结果，我们将在“游击战”一章中进行讨论。

● 准备还击

在主打品牌受到价格冲击时，大多数公司会有什么反应呢？

传统上人们作出的反应是：“等等看吧。”等等看是否会影响公司的销售量；等等看竞争者是否能坚持住；等等看公司的顾客在试用了其他公司的廉价产品后，是否会重新使用自己的产品。

假如你们公司的一个主要竞争对手作出了大幅度降价，你们该怎么办？要做好准备。领先者必须在精神上做好还击的准备。

你会怎么做呢？你有把握吗？

“镇痛”山战役向我们表明，不管是强生公司高价的泰诺，还是布里斯托尔-麦尔斯公司廉价的“戴特尔”，都有很大的市场。但是对强生公司来说，同他人分享市场并非

明智之举。

在战争中，“和平共处”的原则毫无立足之地。强生和宝洁这样的公司是不会保留战俘的。

● 留下储备金

对领先者来说，另一条有效的战略是给自己“留下储备金”。

进攻者倾力出击时，领先者总是把尽可能多的钱都花在销售过程中并不合算，最好是只投入“维持竞争”所需的费用。

把剩下的资金作为储备。假如竞争对手以极其诱人的价格发起进攻，你就得用这些资金保卫你的领土。

安霍泽公司（Anheuser - Busch）就曾运用这一策略，使百威啤酒（Budweiser）获得成功。它一直在某些市场上不露声色地储备资金，直到百威啤酒的销售量开始衰退之时。

公司制定了庞大的广告计划，使百威啤酒的销售量开始回升。这可以称做“脉动”策略，它不仅可以把资金储备下来，还为应付对手的全力出击提供了储备金。

克劳塞维茨曾说：“有生后备军的数量，总是双方统帅关注的焦点。”

● 联邦法律

公司所受限制之一是担心法律的报复。

第七章 防御战原则

这种担心的确不假，特别是对于市场领先者更是如此。美国电话电报公司（AT&T）的分裂，还有对 IBM 公司 10 年之久的反托拉斯诉讼案证明了这一点。

防御者应该把一部分的法律费用考虑在内，作为生意中的正常开销。拉尔夫·纳德讲过一个故事说，有一位航空公司的总经理在被人问起他的公司的盈利情况的时候说：“还不错，足够支付 7 次法律诉讼费。”

而奇妙的是，我们给您介绍的防御策略意在减少您的法律费用支出。吉列公司自我进攻的策略恐怕要比进攻对手在法律上更安全。

另外，纵向保卫一个市场，也比向另一个市场横向扩展更安全（许多公司搞搭卖销售、联合打折，还有其他一些手段，在开拓一个市场的同时又企图跻身于另一个市场，结果使自己陷入了法律纠纷中）。

欧文·考夫曼法官在伯基 - 柯达的诉讼案中说：“仅仅拥有垄断的能力不一定是非法的。”但是，垄断者把一个市场领域内的力量用于另一个市场来赢得竞争优势的作法是非法的。法官说，“即使它没有垄断第二个市场的意图也是非法的。”

● 营销战的和平

当然，一切防御战的最终目标是赢得营销的和平，迫使竞争者转入零散的游击战。

柯达公司赢得了胶片业中的和平，还有坎贝尔公司

营 销 战

(Campbell) 的汤食、IBM 公司的大型计算机。这几家公司都占有市场的优势份额。他们在顾客的头脑中占据首位，别的公司无法同它们相提并论。

不过，领先者要保持警惕性。战争总是成双成对地爆发，第一轮失败者总会挑起第二轮战斗。第二次世界大战是由德国挑起的，而它是一战的失败者。英国在美国独立战争中失利，又挑起了 1812 年的战争。

假设领先者已经取得了永久的和平，那么就可以改变策略了。他们可以把矛头指向产品本身，而非产品品牌。这就是为什么坎贝尔公司促销的是汤，而不是“坎贝尔”这一品牌。它在广告中说：“汤是一种非常好的食品”；“适用于任何人”。

柯达公司推销的是摄像胶片，而不是柯达品牌。柯达公司在电视广告中说道：“时光易逝。”

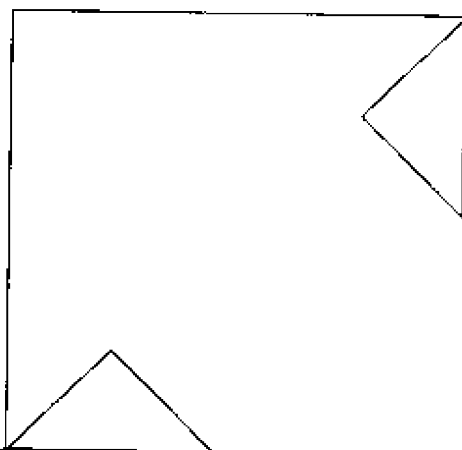
假如你有一块馅饼，你应该设法把这一整块馅饼变大，而不能只把你手中的一小块变大。

第八章

进攻战原则

如果无法获得绝对的优势，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。

——卡尔·冯·克劳塞维茨



从抽象意义上来说，营销策略中没有绝对意义上的好与坏。好的策略也是坏的策略，反之亦然。这完全取决于由谁来运用这些策略。

实际上，进攻战策略跟防御战策略名称相反，性质相同。二者紧密相连，难以分割。

一个策略对于领先者来说是好的，对于落后者来说却是坏的。反之亦然。因此，在你运用某策略之前，要不断地问自己，看看自己在市场中占据什么位置。

领先者应该进行防御战，而不是进攻战。进攻战适用于处于市场第二位或第三位的公司。这家公司应有足够的力量向领先者发动持久的进攻。

没人能说出“足够的力量”到底是多少。就像军事战斗一样，营销战斗是一门艺术，而不是一门科学。你得用头脑去判断。

在某些行业中，有些公司可能有足够的力量向领先者发起进攻。而在有些行业中却不行。宝来公司（Burroughs）、通用自动计算机公司（Univac）、国家现金出纳机公司（NCR）、控制数据公司（Control Data）和霍尼维尔公司（Honeywell），这几家公司（合称 BUNCH）中的任何一个向 IBM 公司的大型计算机发动进攻都是极其愚蠢的。

如果你的公司有足够的力量，就应该发动进攻战。以下 3 条原则可供参考。

● 第一条进攻战原则

考虑的重点应该是领先者在市场中的强势。

这条原则同第一条防御战原则完全相同。比较而言，领先者把精力放到自己身上相对容易，而第二位或第三位的公司把精力集中到领先者身上却比较难。

多数公司就像是小孩，他们想“自己动手”。遇到营销中的问题时，他们的第一反应是研究一下他们自身。他们开始考虑自身的力量和弱点，研究自家产品的质量、销售人员、产品价格和销售渠道。这就是为什么最后多数公司的言谈举止都好像是领先者一样。

处于第二位或第三位的公司应该做的，是把精力放到领先者身上。要考虑领先者的产品、领先者的销售力量、领先者的产品价格和领先者的销售渠道。

不管第二位的公司在某一类产品上的实力多么强大，假如领先者在这方面也相当强大，前者绝没有胜算。

领先者占领的是顾客的头脑。要想打赢头脑中的战斗，你必须先抢占领先者的位置，再取而代之。仅仅获胜是不够的，你得让其他人失败，特别是领先者。

几年前，仙利公司（Schenley）推出了“极点”，一种 12 年历史的苏格兰威士忌，标价为市场最高价。仙利公司对“极点”寄予了很高的期望。“极点”（Ne Plus Ultra）是

拉丁语，意思是“没有更好的了”。

销售部主管说：“如果人们能品尝一下，就没问题了。它的味道实在是太醇美了。”

问题不在于品尝。问题在“芝华士”（Chivas Regal）酒。“极点”在酒类商店中的销售情况极差。饭店和酒吧中的销售量几乎为零。（试着对你最喜爱的酒吧招待说：“给我来杯‘极点’。”）

二战中曾广泛张贴过一张海报，这张海报就是个例子，说明了把精力集中到敌人身上而非自身的必要性。那时，美国政府最关心的是食物储备，因此，政府印制了爱国海报，上面写着“食物将赢得战争。”

美国士兵看着无法让他们引起食欲的应急口粮说：“我们知道食物会赢得战争，可是我们怎样才能让敌人吃掉这些口粮呢？”

让敌人把应急口粮吃掉是进攻的主要目标。军队的士气有决定意义。应该把重点放在破坏敌人的士气上。

但是，要让市场第二位的公司做到这一点却不容易。因此，大多数的市场销售计划都要求“增加我们的市场份额”。在某一特定领域中，有六七家公司都会制定类似的计划，更别提正在入侵这一领地的新公司了。难怪典型的销售承诺很少实现。

对于处在市场第二位的公司来说，更好的策略应该是盯住领先者，问问自己：“我怎么才能让他们的市场份额减少呢？”

这里的意思并不是说要炸掉领先者的厂房，或者阻断

他们的运输干线，那是一种对营销战在物质上的错误理解。

别忘了，营销战是精神战，在这场战争中，人的头脑便是战场。一切进攻应在此基础上进行。你的武器应该是语言文字、图像和声音。

● 第二条进攻战原则

要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点。

这里没有印错。我们指的是要在领先者“强势”中找出弱点，而不是在“弱势”中找。

有时，领先者会有一些弱点，而那仅仅是弱点而已，并不是他们力量中固有的部分。他们只是在某一点上忽略大意了，那不重要，你该把它忘掉了。

泰诺的高价（100片2.85美元）并不是强生公司品牌中固有的弱点。每100片325毫克的泰诺药片中只包含5美分的醋氨酚。强生公司可以很容易给泰诺降价，“戴特爾”的惨败足可以证明这一点。

IBM公司的产品价格高昂，同样也不是其固有的弱点。由于生产规模大，IBM公司在计算机行业中的生产成本最低。在价格上攻击IBM公司非常危险，因为他们有足够的财力，产品价格不管降到多低都可以赢利。

但是还有另外一种弱点，这种弱点是在公司实力范围之外的。阿维斯公司（Avis）在广告中曾说：“从阿维斯公司租车吧，我们的柜台前排的队更短。”

这一点迎合了赫兹公司（Hertz）的一些顾客，而赫兹

第八章 进攻战原则

公司难以反击。这是赫兹公司作为最大的租车公司的固有缺点，也是多数领先者的缺点。

美国汽车公司近年来取得的惟一成功，就是它的“买方保护计划”，这对多数通用汽车经销商劣质的服务质量是一次攻击。像赫兹公司一样，通用汽车公司成了它自己胜利后的牺牲品。经销商在前方的展销台上销售的车越多，在后方的服务质量上产生的问题也越多。

进攻者不一定总要避免价格战。如果那是对方实力中内在的弱点，价格战就非常有效。这里有一个例子，是关于无线电广告局的，它是宣传电台广告的一个组织。

谁是广告媒体的领先者呢？答案是电视。电视不仅每年能售出 180 亿美元的广告时间段，还占据了多数消费者的头脑。

电视的强势是什么呢？电视的秘诀之一是它的覆盖面。比如像“超级保龄球赛”这样的电视节目，覆盖面能达到美国 60% 的家庭。

电视的弱势又是什么呢？那就是，要使覆盖面达到所有的家庭，所需费用太高了。“超级保龄球赛”中的广告费现在已经超过了每分钟 100 万美元，而且价格还在继续上涨。

美国政府在第二次世界大战中每分钟花掉 9000 美元，在越南战争中每分钟花掉 2.2 万美元。现在，“超级保龄球赛”中的商业广告每分钟花费 100 万美元。战争是昂贵的，然而市场营销也毫不逊色。

无线电广告局在一个广告标题中问道：“你怎样解脱电

视广告高额费用的痛苦呢？”并给出了答案：“广播电台。”

大家都知道无线电广播很便宜，但要使这一观念深入人心，电台的低价必须猛烈进攻电视的高价。

● 第三条进攻战原则

在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。

公司可以只专注于一种产品。“品种齐全”是一种奢侈，只有领先者能担负得起。进攻战应该在狭窄的阵地上打响，尽可能专注于单一产品。

营销人员能从军事战争中学到不少知识。第二次世界大战中，进攻通常都是在非常狭小的阵地上发动的，有时候仅是在一条公路上。只有在突破防线后，进攻方才横向扩展，占领阵地。

在狭小的阵地上发动进攻时，就会用上兵力原则，即集结兵力，达到局部兵力优势。克劳塞维茨说：“如果无法获得绝对的优势，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。”

一个营销队伍若是一下子在非常广阔的阵地上投入多种产品，发动全面进攻，企图尽快获取尽可能多的领地，那它最终一定会丧失所有的领地的，并且损失还会更多。

可是，许多处于第二位或第三位的公司却跃跃欲试。克莱斯勒公司总裁林恩·汤森说：“我们没有奢侈到错过占领美国任何汽车市场的机会。”正是这种态度导致了克莱斯勒公司过去的一些麻烦。

第八章 进攻战原则

美国汽车公司（AMC）的总裁公开抱怨自己的产品仅占 25% 的市场份额。可能它的下一步行动就是扩大其产品线了，而那将会进一步削弱其销售力。

● 差异有利于防御者

大卫并不是每天都能出去杀死歌利亚（译者注：圣经中的牧羊人大卫杀死了非利士人的巨人歌利亚）。战争中，进攻并非易事。

克劳塞维茨的第二条原则是，差异对防御者有利。调查统计表明，大多数的进攻战都以失败告终。对 600 家公司为期两年的一次调查中，只有 20% 的公司的市场占有率提高了 2% 或 2% 以上。换句话说，4/5 的公司都收益甚微，或实际上丧失了领土。

如果你注意一下这些公司的历史，就会看到，随着时间推移，公司的市场占有率到某一点就冻结不变了。就像在第一次世界大战中，作战被迫转入了堑壕战，此时的战绩仅以码来计算，而非英里。

在那些只有 5 年或 5 年以下历史的公司中，有 40% 的公司提高了市场占有率。而那些有 20 年或 20 年以上历史的公司中，只有 17% 提高了市场占有率。

很显然，进攻战只适用于最有决心和技巧的营销人员。但是，假如你仔细分析了领先者的实力，获胜的机会就会大得多。

● 实力中的弱点

实力中存在着弱点，就看你能不能找到了。阿基里斯致命的脚踝导致了他的毁灭。[译者注：阿基里斯(Achilles)，希腊神话中的英雄，除脚踵外周身刀枪不入，后被帕里斯暗箭刺中其脚踵将其杀害。]

如果一个公司追求市场占有率而超过了一定限度，那么它不会变强，反而会变弱。那些市场份额占到60%、70%、或80%的商家貌似强大，其实也有脆弱的时候。你可以试着找找他们实力中内在的弱点。

我们以业余彩色摄像胶片为例。这个市场在美国拥有10亿美元的购买力。柯达公司的市场占有率高达85%。(据报，柯达的税前利润率超过了50%。)

显然，这是一个有着致命弱点的巨兽。要想打败它，需要有详实周密的策略。

可是不要打价格的主意。柯达公司有高额的利润率，即使把产品降到半价也会赢利。并且，胶卷本身的价格还不及产品包装的一半。多数业余摄影者使用的彩色胶卷必须冲印，而这一过程的费用比胶卷本身的价格还要高。

也不要打质量的主意。大多数的摄影者根本看不出质量差异。就算你能生产出质量极为上乘的胶卷，柯达公司这一世界上最大的胶卷制造商也能在短期内迅速生产出同样好的产品。

也不要企图找出单纯的弱点。换个角度思考问题，看

看柯达公司的实力情况。柯达公司在摄像胶卷业中的强势是什么？

它的强势无处不在。柯达胶卷的黄色小包装盒无所不在，这就是它的主要强势之一。

不管你在哪儿，都会看到柯达胶卷的小包装盒。差不多在全国每个超市、杂货店、报摊和糖果店都会见到。单单在美国，柯达胶卷就有将近 20 万个销售点。它的说明书用 8 种语言写成。

对胶卷使用者来说，随取随用是非常便利的。不管你在世界上任何地方，总能买到柯达胶卷。而胶卷使用者喜欢使用同一品牌，柯达很显然成了他们的首选。

柯达强势中的固有弱点是什么呢？如果你看一下它的包装盒，就会看到上面写着：“有效日期”。柯达公司制作胶卷就像布里公司制作乳酪、奇奎塔公司生产香蕉一样。柯达胶卷出厂时还是新鲜“半熟”的，它们在货品架上慢慢“变熟”。如果胶卷“熟过了头”，照片洗出来常常会颜色不正，略带粉色，让人非常失望。

柯达公司为它的“无所不在”付出了代价，就是不得不忍受胶卷在室温下的老化过程。

像香蕉一样，彩色胶卷可以在出厂时就“熟”了。但是跟香蕉不同的是，彩色胶卷如果进行冷藏的话，就会维持原貌。（这就是为什么柯达的专业胶卷出厂时就已经“熟透”，在售出之前要一直冷藏。）

因此，对柯达公司的竞争对手来说，其进攻策略就是生产世界上业余胶卷市场的第一卷冷藏彩色胶卷。再给它

起名为“真实的色彩”，告诉消费者，胶卷在售出以前没有变质。

当然了，你不能在柯达的 20 万个销售点进行销售，因为这些销售点大部分都没有冷藏装置。不仅如此，柯达公司还锁定了这些销售点。他们不允许其他品牌的入侵。

你可以进行销售的地点是在超市里的冷藏区。六盒打捆销售，告诉消费者，把胶卷放在冰箱里冷藏，以供使用。

也许有一天，你的冰箱里除了黄油冷藏室，又会多一个胶卷冷藏室。

但是，首先得有人看到它的潜力，而美国第二大胶卷生产商，3M 公司想都没想就将其拒之门外。

同样的想法适用于对付任何知名而且无处不在的品牌。比如，你应该怎样对付坎贝尔公司的汤食呢？不要在味道和价格上下工夫。实际上，你应该放弃对付汤食罐头里的所有东西，而把精力集中在罐头盒本身。这才是坎贝尔公司的薄弱之处。

罐头盒很容易生锈。然而坎贝尔公司罐头盒的生产设备价值上亿美元，它绝不会轻易放弃这些设备的。可是这不会影响新的竞争者尝试塑料、玻璃或防腐的包装方法。然后竞争者就可以向坎贝尔公司挑战，让消费者不再用罐头盒。

别指望任何公司能很快接受这种观念。一些好的进攻策略很难推广开来，因为这些观念在本质上是“逆向”的，同多数管理人员的“正向”思维正好相反。

●“思路狭窄”的好处

还有另一种难以推广的观念，我们以联邦快递公司（Federal Express）为例。佛瑞德·史密斯在耶鲁大学上学的时候，写过一篇经济学方面的论文，阐述他在这方面的观点，可是他的教授只给了他个“差”。

但是，史密斯先生没有因此而气馁。10年后，他的联邦快递公司成为包裹快递业务中赢利丰厚的竞争者。公司投入了8000万美元的风险资本。

公司运营情况非常好，规定只投递包裹和信件，每件不超过70磅。这是第一家惟一使用放射状投递方式的空运投递公司。它的包裹和信件从不直接投递到目的地，而是先运送到位于孟斐斯的一个中心部门，进行分类，然后通过出境飞机运送到各地。

这种放射状的概念是一种技术的突破，就像1346年克勒西战役中英国人使用的长弓一样。

除此之外，联邦快递公司并不是一夜暴富的。最初，它企图同艾莫瑞（Emery）和艾博恩（Airborne）等空运公司竞争，提出了3种类型的服务：一类、二类和三类（投递时间分别为一夜、两天和三天）。它在广告中说：“本公司自备飞机和卡车，更可信赖，更为价廉。”

然而，事实证明这是个错误。联邦快递公司头两年就亏损了2900万美元。全面的产品是只有领先者才能享用的奢侈。第三条进攻战原则就讲道：在尽可能狭窄的阵地上

发动进攻。

后来，联邦快递公司进行了重组，改变了营销策略，把重点放在了一类服务上。它在电视上播出大量广告，说“只要有需要，本公司肯定在一夜之间送达包裹。”这个广告是新策略开始的转折点。

这些年来，这种把思路放窄的策略战果累累。今天，联邦快递公司占领了小型包裹空运市场。营业收入每年超过 10 亿美元，相当于艾莫瑞和艾博恩公司的收入总和。

●“思路广阔”的缺点

有一家公司学会了只用一种产品进攻。这家公司叫美国管理科学公司（Management Science America），它是大型计算机软件最大的独立供应商。它收购了“桃树”软件公司（Peach - tree），企图打入个人计算机软件业。

但是，它以领先者而非落后者的方式管理“桃树”公司。在一次称为“大爆炸”的营销战役中，“桃树”公司推出了 25 种不同的软件产品。美国管理科学公司的总裁夸口道，通过推销微型计算机软件系列，“桃树”公司将会领先于“莲花”软件开发公司等公司（Lotus），而这些公司主要依赖一种系列的产品。

“桃树”公司的“大爆炸”行动开展得轰轰烈烈，包括大规模的广告计划。然而，还不到两年，美国管理科学公司宣布，对个人计算机软件的投资失败，并出售或者脱离“桃树”公司的经营业务。

第八章 进攻战原则

更糟的是，美国管理科学公司把精力全部集中到“桃树”公司的时候，它正在逐步丧失大型计算机软件的领地。目前，卡里内特软件公司（Cullinet）后来者居上，赶超美国管理科学公司，并步步紧逼。

● 向垄断者进攻

垄断者看上去非常强大。但是，就算是一家市场占有率为100%的公司，也能够被人击败，但是你必须找到它实力中的内在弱点。

我们以《华尔街日报》为例。它的发行量超过200万份，不仅是美国最大的报纸，还是其他发行物中刊登广告最多的。你可能会说这是一个诱人的目标，但是人们早已认可了它的强大。

让我们来看一下。《华尔街日报》是怎样变得如此强大呢？

你大概会说，它拥有著名的作家和编辑。因此，你可能想启用比它所用的更好的编辑，以此发动攻势。但这并不是一种好的战略思想。优秀的将军要想获胜，总是避免完全依赖人员的质量。优秀的将军要在决定性的地点拥有相对优势。

优秀的营销将军也不能只依靠在写作上超过《华尔街日报》。

那么，《华尔街日报》是怎样变强大的呢？假如你仔细看一下它的版面，就会发现，其实它是由两种报合在一起

的。一种是商业报，报道商业新闻，例如新产品、新厂家、新营销战役等等；另一种是金融报，包括股票、债券、公司收益等等。

为了证明这一点，我们曾拿了一份《华尔街日报》，把它剪开，再把商业新闻及其广告放成一堆，又把金融新闻及其广告另放一堆，结果两者重量几乎相同。

你应该攻击哪种版面呢？《华尔街日报》名字中的“华尔街”把它确立为一种金融报。因此，它的商业版面就成了一处很好的攻击点。

这样，你就可以确定一个很好的目标和立足点：“《商业时报》，报道每日商业新闻”。经商的读者就不用从那些诸如“查特努加城又发行了新的 10³/₈% 的市政债券”等金融新闻中，费劲地找出他们需要的商业新闻了。商业广告客户也不用再为报纸多余的发行量多掏钱了。（一版报纸需要 75355.68 美元，刊登广告的费用转瞬之间就会上涨。）

《商业时报》的策略是直接由进攻战的 3 条原则发展而来的：

第一条原则：考虑的重点应该是领先者在市场中的力量。换句话说，就是把精力集中在《华尔街日报》上，而不是你自己身上。

第二条原则：要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点。像许多垄断者一样，面向所有人的所有需求，这是强势，也会变成弱点。

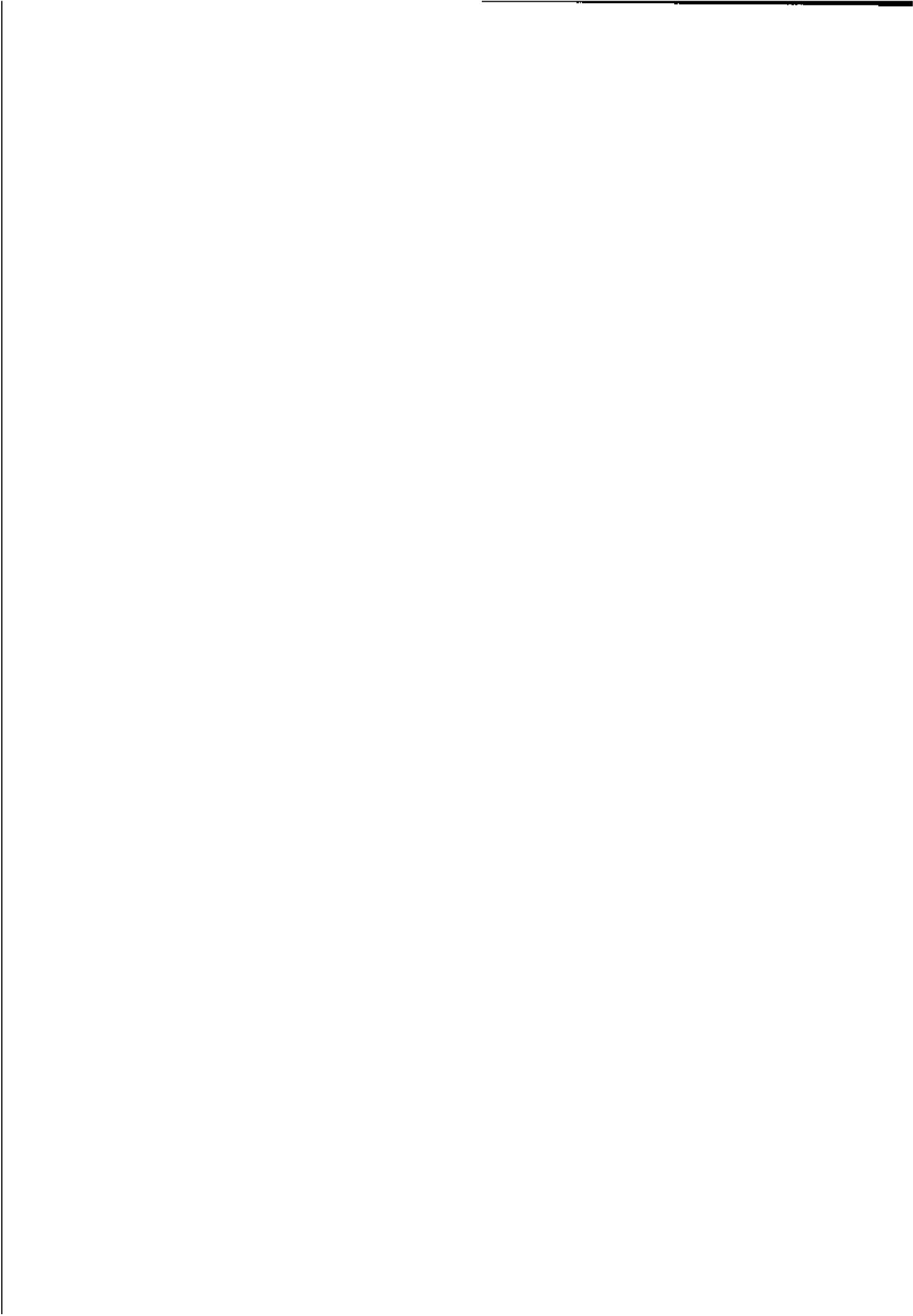
第三条原则：在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。你的每日商业报纸应该攻击《华尔街日报》的一半领地。

第八章 进攻战原则

要创建《商业时报》是否需要投资 5000 万到 1 亿美元呢？当然了。但是，比起甘尼特公司（Gannett）试图把《今日美国》赶出领地（成功可能性不大）的投入来，费用小多了。

《今日美国》是对一未定市场的侧翼战。《商业时报》将会是对仅广告收益就有 2.5 亿美元的市场的进攻战。

在进攻战中，你能投入并承担得起更多的投资，因为你知道那是市场所在之处。而侧翼战通常却是投机的冒险行为。

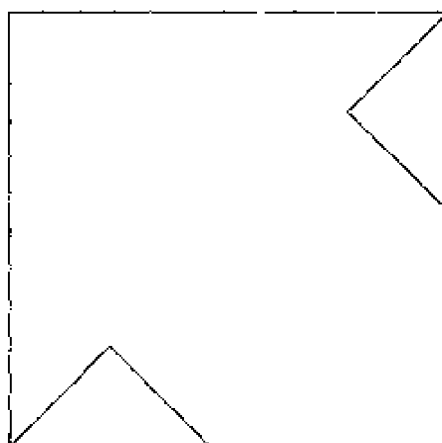


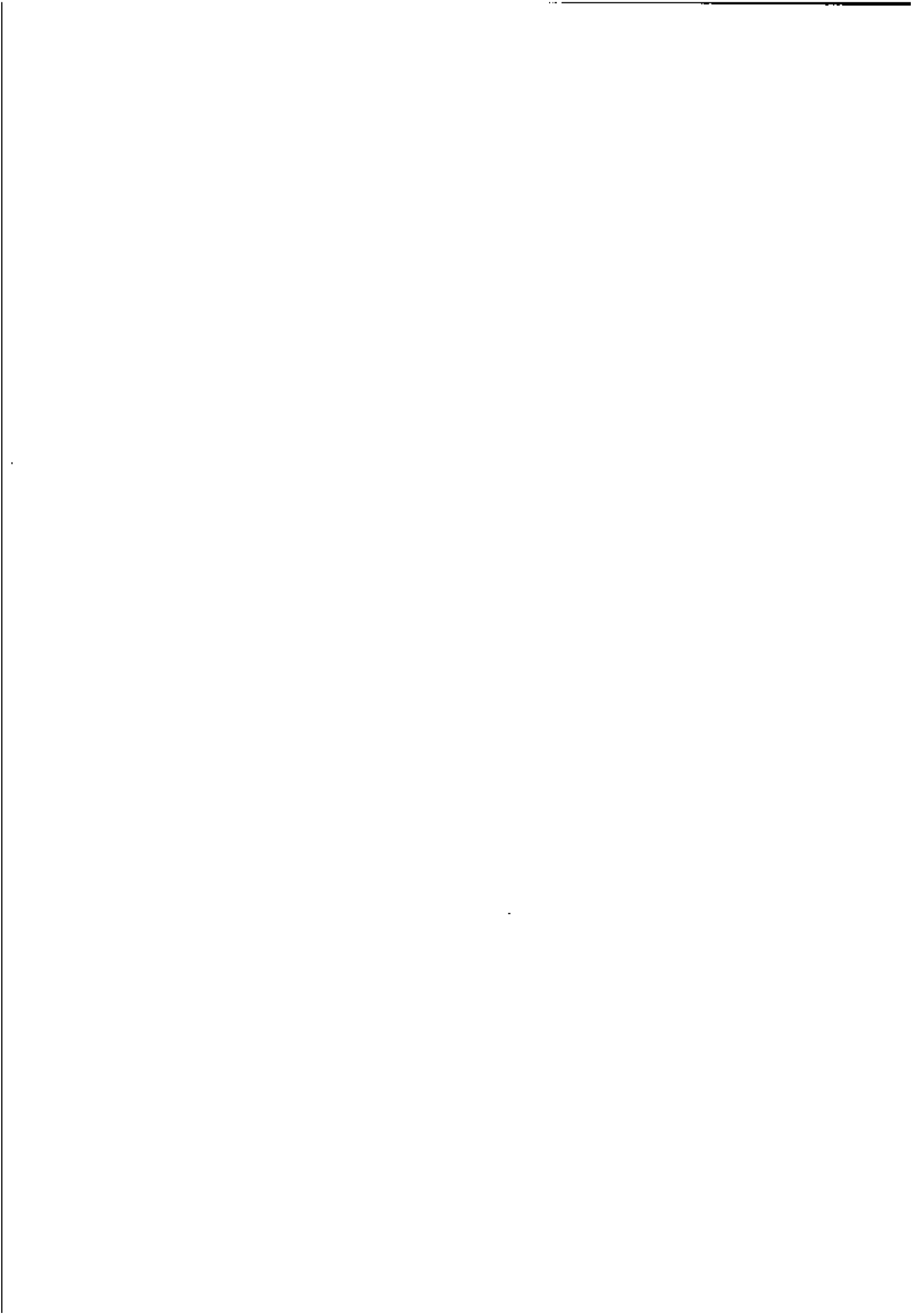
第九章

侧翼战原则

乘胜是追击赢得胜利的第二次行动，在许多情况下比第一次行动更为重要。

——卡尔·冯·克劳塞
维茨





对许多销售经理来说，进攻战和防御战是再自然不过的事情了。领先者进行防御，而其他人进攻。难道还有什么别的战略形式吗？

当然有。那就是侧翼战。在许多销售经理看来，侧翼战只不过是一种军事上的概念，而在市场营销中却无用武之地。事实并非如此。侧翼进攻是营销战中最具创新性的方法。

许多军事指挥官把许多时间用在制定作战计划上，试图找到发动侧翼战的方式。美国最近的一次重要的登陆胜利就是一次侧翼战，即 1950 年麦克阿瑟将军在仁川港的登陆。诸如此类的进攻并不总是成功的，1944 年盟军在安奇奥的失败就是一个著名的例子。

不管对于营销还是军事来说，侧翼战都是一种大胆的行动，就像是一种赌博，而且是一场豪赌，并且需要对每天每日、每时每刻作出周密的计划。

你可能会说，一位将军在接受进攻和防御任务时，只是把它当作正常的工作职责。但是，他最辉煌的成就是被选中指挥侧翼战。侧翼战是他赖以取得辉煌胜利的最大希望。

比起其他战略形式来，侧翼进攻更需要掌握作战原则。

进攻开始后，还要有预见战局发展的远见能力。这些能力同一位优秀的棋手所拥有的特质相差无几。

● 第一条侧翼战原则

一次好的侧翼进攻行动应该在无人竞争的地区展开。

你不会让伞兵在敌人的机枪口上跳伞，也不会把产品送入别人已经占有的市场的虎口中。

发动侧翼进攻，并不需要生产出不同于市场上任何现有产品的新产品。但是，你的产品中必须有创新或独特的部分。得让顾客对你有新的观念。

数字设备公司曾向 IBM 公司发动了侧翼进攻，推出一种小型的计算机，顾客称之为微型计算机，用以对抗 IBM 公司的大型计算机。

虽然表现不太明显，侧翼进攻却常常取决于你创造和维持独特产品风格的能力。这点做起来并不容易，特别是防御者可能会否认新产品风格的存在，进而挫败你的进攻。

传统的市场营销理论把这种方法叫做“市场细分”，即寻找市场空缺。这是一种非常重要的能力。要想发动一次真正的侧翼战，你必须头一个抢占细分市场。否则，就变成了向严密防守的敌人发动的单纯的进攻战。

侧翼战和进攻战大不相同。假如市场上一个山地或者一处细分市场尚无设防，那么一个班的兵力就可以把它攻打下来。但是假如对方已经设防，那么，要攻打下同样的山头得需要整整一个师付出最大的努力才行。

第九章 侧翼战原则

发动侧翼进攻需要独特有远见的眼光。其原因在于，在一次真正的侧翼进攻中，新产品或服务项目并没有现成的市场。

这就难为了那些“商业学校”类型的人了，他们没有什么资料可以往计算机里储存。米勒公司（Miller）用莱特牌啤酒（Lite）进行侧翼进攻时，淡啤酒的目标市场是什么呢？当然是“子朴”牌啤酒（Zip）了。

今天，美国人喝掉 3500 万桶淡啤，其中大部分都是由米勒公司酿造的。

对传统的销售人员来说，在尚无市场的情况下销售商品是很困难的。但是要想成功地发动侧翼进攻，就必须得这样做。

假如开始的时候没有市场，那么生意从何而来呢？答案是从你要侧翼包抄的竞争对手那里夺来。拆散敌人的力量是侧翼进攻成功的关键。这可以产生巨大的动量，使竞争对手难以阻击。

梅塞德斯 - 奔驰公司（Mercedes - Benz）曾在高档汽车市场向凯迪拉克（Cadillac）发动侧翼进攻，使凯迪拉克的主顾转而购买奔驰，因为不管怎么说，凯迪拉克的顾客已经习惯了“买最好的”。直至凯迪拉克推出了更高价的塞维尔（Seville），才在某种程度上恢复了元气。

● 第二条侧翼战原则

战术奇袭应该成为计划里的一个重要组成部分。

营 销 战

从本质上来说，侧翼战是一种奇袭。在这方面，它跟进攻战或防御战是不同的。进攻战或防御战的特征和方向性都是可以预见的。（如果福特想进攻通用，必须攻击介于雪佛兰和凯迪拉克之间的某处。）

但是，侧翼进攻却非常困难。最成功的侧翼进攻是完全没有预见性的。奇袭的程度越强，迫使领先者作出反应和设防的时间就越长。

奇袭还能削弱对手的士气，让对手的销售人员暂时瞠目结舌，在他们的总部发出指示前，茫然不知所措。

不幸的是，市场试验或太多的调研常常会破坏侧翼行动，因为这样就把自己的策略暴露给了竞争对手。

这里有一个典型的例子，即“戴特尔”止痛药。它就曾经丧失了一切良机，因为它的市场试验惊动了强生公司，使后者意识到了潜在的危险。

对侧翼进攻进行市场试验，会处在一个两难的境地。如果试验失败了，进攻也就失败了。如果试验成功了，就会惊动领先者，使领先者采取相应的措施，在你的市场试验扩展到某个地区或全国范围之前对方就能避免失败了。

假设领先者太愚蠢了，而没有注意到你的市场试验的成功呢？当然了，你就能在全国范围内推广你的产品和服务项目，并获得巨大成功。换句话说，你得默默祈祷，希望竞争对手没有注意到你的行动。

也许你会很幸运。可是另一方面，像这样进行冒险，违反了制定作战计划的一个主要的原则，即把你的策略建立在敌人有相应的能力的基础上，而不是建立在敌人有可

能要做的事情上。

● 第三条侧翼战原则

追击同进攻本身一样重要。

这是一条追加的原则。克劳塞维茨说：“如果没有追击，胜利就不会有很好的效果。”

但是，许多公司在领先后就停止了行动。它们实现了最初的销售目标，然后就把资源转移到其他事情上去了。

然而这样做是个错误，特别是对于侧翼进攻来说。我们有一句古代的军事格言：巩固胜利成果，消除失败影响。

假定一个公司有5种产品，其中有3种领先，而2种落后。你觉得哪种能占据高级管理层的时间和注意力呢？是落后的品种。

实际上，情况应该正好相反。应该把落后品种枪毙掉，并把它们的油料配给送给正在取得最大胜利的坦克指挥官。

这同股市中的原则是一样的，要舍弃劣势股，让位给强势股。

但是，由于某些感情上的原因，而不是经济上的原因，许多公司与成功无缘。他们总是忽视将来，把全部的营销资金用于弥补过去的错误策略造成的损失中。

如果用来进行侧翼进攻的产品开始成功，你必须乘胜追击。你的目标应该是获胜，并获得巨大胜利。

通常，销售计划的重点是保护公司避免失败。所以，大量的金钱和时间都用在了保护旧产品和旧市场上，却很

少顾及到对已取得的成果加以巩固。

建立稳固地位的最佳时间是在开始阶段，那时产品刚刚上市，新鲜诱人，所遇竞争甚少或弱小。这对你来说，是种不能长久享受的奢侈。

近几年有一些侧翼进攻成功的例子 [“奇幻”牌喷洗器 (Fantastik)、Close - Up 牌牙膏、莱特牌啤酒]，它们都在成功之前投入巨资，而不是在成功之后。

成功孕育成功。有一点非常重要，即运用你的营销力量，在领先者开始进行设防，用相同的产品把你压得喘不过气来之前，赶紧把你的新产品从战场上撤走。

假如你的资源不够，无法继续维持侧翼进攻的胜利怎么办？这种情况在许多领域都很有可能出现，比如我们最容易想到的汽车、啤酒和计算机。

也许你一开始就不应该发动侧翼进攻，而应该打游击战。

营销历史中充满了侧翼进攻的故事，这些侧翼进攻开始都很成功，而最终却失败了，就因为资金短缺，无法坚持到底。

还记得 Altair 之战吗？它是在 1975 年由一家叫做 MITS 的公司发动的。Altair 是世界上第一台个人计算机。但是，MITS 公司后续资金不够，因此在 1977 年被一家大公司收购，后来衰败，两年后不复存在。它从开拓者到放牧人只不过 4 年时间。(MITS 公司的创始人爱德·罗伯茨拿到了 Altair 的利润，在佐治亚州买了一块农场。)

在许多方面，Altair 是它自身成功的牺牲品。它创造的

第九章 侧翼战原则

市场最终吸引了更强大的竞争者，而这些竞争者有更多的资金。

大多数公司都没有推出个人计算机的机会，只能推出更多的普通产品。你应该怎样为你的产品寻找侧翼进攻的机会呢？让我们来学习几个典型的侧翼进攻形式。

● 低价位侧翼战

侧翼进攻最明显的一种形式是低廉的价格。这种方法的优越性在于对市场的针对性。毕竟每个人都想省钱。可是降价的措施并不好赢利。

降价而同时赢利的诀窍在于，在顾客注意不到或不关心的地方降低成本，不露声色。

15年前，在汽车旅馆市场中，每日旅馆（Days Inns）以低价向假日旅馆（Holiday Inns）发动了侧翼进攻。今天，每日旅馆已经是美国第八大连锁旅馆，也是最赢利的旅馆之一。

在汽车出租市场上，巴杰特公司（Budget）以低价向赫兹和阿维斯公司发动了侧翼进攻。今天，巴杰特公司正在同国家公司（National）争夺市场第三的位置。这就向我们展现了追击原则的重要性。现在，巴杰特公司在世界上 37 个国家里有 1200 处租车点。这种快速的追击使得巴杰特公司遥遥领先，超过模仿它实行低价的道勒（Dollar）、斯维弗蒂（Thrifty）和艾克诺（Econo - Car）等公司。

1975 年，一个叫做赛文的公司（Savin）推出了由日本

理光公司（Ricoh）生产的小型廉价复印机，而施乐公司（Xerox）对此毫无警惕。赛文公司很快就在广告中夸口道，它在美国销售的复印机比施乐和 IBM 公司加起来还要多。

在空运市场上，人民捷运公司（PEOPLEXpress）正在用低价策略突飞猛进地发展着。

● 高价位侧翼战

心理学家罗伯特·B·西奥迪尼讲过发生在亚利桑那州一个珠宝店的故事。这家珠宝店的一些绿宝石饰品卖不出去。有一次店主要出门，出门前，随手给店里的售货员领班写了个条子，上面写着：“假如仍卖不出去，那么价格 $\times 1/2$ 。”打算赔本卖掉店里的珠宝。几天后，店主回来了，发现店里所有的绿宝石都卖完了。原来，店主的字条写得太潦草，售货员领班把 $1/2$ 看成了 2，结果这批珠宝非但没有半价出售，反而以原先两倍的价钱卖了出去。

对许多商品来说，高价就是利润。其价格增加了商品的可信度。例如，“愉悦”香水（Joy）在广告中称自己为“世界上最昂贵的香水”。对“愉悦”香水来说，其价格就是利润。

以高价发动侧翼进攻的机会很多。例如爆米花行业。1975 年，亨特·沃森投资 600 万美元，为奥维尔·瑞登博克的“美食家爆米花”做广告。（当年整个爆米花行业的销售额仅为 8500 万美元。）

“美食家爆米花”的价格比市场领先品牌还要高 2.5

倍，销售量却突飞猛进。4年后，它成了全国第一大品牌的爆米花，虽然它标榜自己为“世界上最贵的爆米花”。

甚至超市这一低价领域也在向高价发展。“美食家”超市（Gourmet supermarket）开始营业后，在销售狗食、清洁剂等普通商品的同时，也销售一些高级商品，如龙虾、块菌、鱼子酱。在美国的东海岸，“强大联盟”公司（Grand Union）开了34家“美食家”超市，称之为“食品商场”。在明尼阿波利斯市，“白尔利”（Byerly）是一家小型连锁超市，有6家分店，超市中以地毯铺地，水晶灯吊顶，是美国第一家由设计师设计的超市。

另一个经典的侧翼进攻的例子是“哈根达斯”（Haagen-Dazs），它是一种超高价的冰激凌品牌。

哈根达斯是第一家高乳脂冰激凌。今天，它的销售量比其他所有高价冰激凌加起来还要大。

各行业中很少有不能用高价进行侧翼进攻的。从汽车（奔驰）到银行业（摩根担保公司）再到啤酒业（米克劳），从协和式飞机到君皇表（Concord），几乎任何一种商品或服务项目都有绝佳的机会以高价发动进攻。

高价比低价代表着更多的销售机会，这其中有两个原因。一个是顾客以价格作为衡量质量的倾向，认为应该“物有所值”。另一个原因是高价产生的高利润的潜力。高利润能让你为侧翼进攻提供必要的追加资本。

● 小型产品的侧翼战

以小体积发动侧翼进攻的一个典型的例子是索尼电器公司（Sony）。索尼公司使用集成电路，推出了一系列具有创新性的小型化产品，包括“塔米”电视机、随身听和便携式电视机。

但是，最经典的侧翼进攻要数甲壳虫车了。大众汽车从侧翼成功地包抄了通用汽车，使汽车工业格局发生了巨大变化。

通用汽车公司制造的是大型汽车，大众汽车公司制造的是小型汽车。

通用汽车公司的汽车发动机在车身前部，而大众的发动机在后部。

通用汽车公司的汽车车型优美，而大众甲壳虫车车身丑陋。

在进攻“底特律堡垒”时，大众公司在广告中提出“考虑一下小型车”。这是一个经典的侧翼进攻范例。

但是一有机会，大众公司就开始考虑大型车了。它连续快速地推出了可供8人乘坐的货车、四门411型和412型轿车、娱乐型“达夏”（Dasher）和大众称之为“这家伙”（the “Thing”）的吉普型汽车。

大众公司在广告中说：“各种大众汽车竭诚为大众服务。”它试图面向所有人。

关于这一点，克劳塞维茨是怎么说的呢？他的原文是：

“Seine Kräfte in einem überwiegenden Masse vereinigt halten. Die Grundidee, überall zuerst und nach Möglichkeit gesucht werden.”

这像是对大众公司说的。大众的管理人员应该读读克劳塞维茨德文原版的智慧之言。

可是我们大部分人都得等着阅读译文。克劳塞维茨说的是：“集中优势兵力。这是基本原则。不论在什么地方都是应该首先和尽量争取的原则。”克劳塞维茨的这条思想，恐怕是世界各地的军事院校中惟一条引用次数最多的，并且也值得重复引用。

从营销角度来看，由于大众汽车试图在同一个品牌名称下推出多种产品，它就把兵力分散了。这种局面太危险也太薄弱了。

以后的情形很容易就能预见到了。丰田、达特桑和本田等日本车突破了大众汽车的薄弱防线。

曾经有一度，大众汽车占有美国进口车市场 67% 的份额。有一年，大众汽车的销售量比处于第二位的进口车高出了 19 倍。可是目前，大众车在进口车市场的占有率还不到 7%。

大众公司兜了个大圈又绕了回来。从小型车出发这一思想使大众公司变大了，而从大型车出发的思想又让它变小了。

● 大型产品的侧翼战

另一个侧翼进攻的例子是霍华德·海德，他是海德滑雪

器材公司的创始人。卖掉了这家公司后，海德先生把目光投向了网球器材，开始考虑大型产品。

1976年，海德的普林斯制造公司（Prince Manufacturing）推出了特大号网球拍。有人嘲笑这种球拍是“骗子”球拍，可是，普林斯公司的这种新产品开始控制优质球拍市场，到1984年，它已经以30%的市场份额领先。

但是，这对普林斯公司来说还不够，或者说是齐兹布罗-庞德（Chesbrough-Pond's）公司，因为它最近收购了普林斯公司。接着普林斯公司又推出了中号网球拍系列，而公司规模却比原先缩小了25%。

我们看到，历史有惊人的相似之处。普林斯公司的规模因为大型产品而变大了。现在它又决定考虑小型产品，规模却由此变小了。

用一位网球用品店店主的话来说：“他们没有同带他们去舞会的人一起跳舞。”

● 促销方式的侧翼战

侧翼进攻的另一种有效的方法是攻击对手的促销方式。有时，你可以开辟一条新的销售渠道，狠狠地打击防守中的敌人。

过去，手表几乎只在珠宝店和商店销售，后来蒂梅克斯牌手表（Timex）开始在杂货店进行销售，从侧翼进攻了一些知名品牌。

雅芳（Avon）是第一家上门推销化妆品的公司，这就

从侧翼进攻了一些已建立稳固地位的促销方式。(雅芳在沿着富勒·布拉什和其他人照耀的路前进。)

对促销方式进行侧翼进攻的例子中，最令人惊叹的要数黑茵丝公司(Hanes)了。在70年代初，黑茵丝公司推出了“拉格丝”(Leggs)，这是一种廉价的女士连裤袜，在食品店和杂货店的货品架上进行销售，并采取了新型包装，还发动了强大的广告攻势。在5年的时间里，“拉格丝”牌连裤袜占据了整个连裤袜市场13%的市场份额。

● 产品类型的侧翼战

自从宝洁公司生产的佳洁士牙膏获得了美国牙医协会的认证后，牙膏市场发生了巨大变化，佳洁士占据了市场首位。但是后来，又有一些别的牙膏品牌日渐壮大，在产品类型上发动了一系列侧翼进攻。

第一家要数70年代初的利华公司(Lever)。在那个年代，大部分牙膏还只是一种“膏状物”。但是，利华公司认为，如果这种“膏状物”再清澈些，像漱口水一样，会使消费者的口气更清新。但是，假如要想使产品有洁白牙齿的功效，就需要添加磨料。

利华公司的两位研究人员发现了二氧化硅磨料，这种成分从来没有在牙膏中使用过。它能使牙膏成为一种半透明的胶体。他们随之研制出了Close-Up牌牙膏，它是一种透明的红色胶体，很快便占据了牙膏市场的第三位。

你可能会想，这种胶体不过是研究人员在试验室的偶

然发现罢了。你要这样想就错了。Close - Up 牌牙膏的透明红色胶体中，结合了牙齿增白剂和漱口水，这就是一种营销策略。研究人员想要找到合适的复合剂。这里就隐含着一种出色的战略思想。如果你知道你要找的是什麼，在你找到它的时候，就能尽快把它认出来。

利华公司的下一步行动也很了不起。他们决定在 Close - Up 牌牙膏中加入氟化物，目标是适用于 6 ~ 12 岁的儿童。

但是利华公司并没有像大众汽车公司那样做。利华公司并没有扩大产品范围，也没有推出新的加入氟化物的 Close - Up 牌牙膏，而是推出了一种崭新的品牌，称做“Aim”。

牙膏的伟大战争就在人的口中论定输赢了。孩子的喜好往往决定整个家庭对品牌的选择。而孩子通常是喜欢甜的东西。

Aim 牙膏是一种含氟的胶体，味甜。就像 Close - Up 牌牙膏一样，它的销量也直线上升。这两种品牌加在一起，占据了牙膏市场 20% 左右的份额。

但是，一家叫做比彻的公司（Beecham）证明，要想打赢清洁口腔和清新口气的战斗，不止一种方法。在 Aim 牙膏异军突起的几年后，比彻公司推出了 Aqua - Fresh 牌牙膏，这是一种进行双重保护的牙膏，同利华公司的产品有着显著区别。Aqua - Fresh 牌牙膏中含有白色膏体（清洁口腔）和蓝色胶体（清新口气）。

这种显著的区别，再加上双重保护效果，使 Aqua - Fresh 牌牙膏升至牙膏市场的第三位，领先于 Aim 和 Close -

Up 牌牙膏。

作为一种策略，运用不同的产品类型进行侧翼进攻并不只限于牙膏。这种策略几乎适用于任何产品。

我们以香皂为例。香皂是市场上最古老的产品之一，曾经使用过一系列的添加剂，并以“象牙”牌香皂的“空气能使‘象牙’皂漂浮起来”的广告为开端。多年来，香皂的品种变得多种多样，有芳香型的（如 Camay）、除味型的（如 Dial），还有保湿型的（如 Dove）。最新的品种是软皂（Softsoap），这就是最初的液体皂。

软皂向人们表明了首创的重要性。曾有一度，液体皂占据了 50% 的市场。今天，大多数的仿效者都衰败了，而软皂占据了市场第一位。

● 低热量的侧翼战

在“健康热”的潮流下，斯杜弗公司（Stouffer）推出了“瘦身餐”（Lean Cuisine）。这是一种单独上餐的冷冻主菜，热量小于 300 卡路里。

现在人们都开始健身了。健身俱乐部如雨后春笋般兴起。难怪“瘦身餐”如此火爆。还不到一年，“瘦身餐”就占有了冷冻食品市场 10% 的份额。

斯杜弗公司的产品展示了其经典的作战风格，它非但没有蹑手蹑脚，反而大步跨进了市场的大门，而且也没有进行大规模的市场测试。

“瘦身餐”的广告规模也非常宏大和大胆。在第一年

里，“瘦身餐”的广告费就占了所有冷冻食品广告费的三分之一。

斯杜弗公司还采取了经典的追击策略，继续推广“瘦身餐”。其品牌知名度越来越高，并占领了市场，成功地挫败了对手。

● 侧翼战的成功因素

侧翼进攻策略不是那些胆小或拘谨的人能驾驭的。侧翼进攻是一种赌博，有可能大获全胜，也有可能惨败而归。而且，发动侧翼进攻需要有独到的眼光和先见之明。特大号网球拍的市场在哪儿呢？普林斯公司在采取行动之前，根本就没有这个市场。

一心只想做调查的销售经理常常发现，发动侧翼进攻非常困难。他们总是想用调查代替远见。

他们会问：“先生，你会买特大号网球拍吗？”其实这个问题根本就不该问。

潜在的消费者无法知道如果将来他们的选择面有了巨大变化之后，可能会买什么商品。因此，侧翼进攻要想成功，就得极力影响消费者的选择面。

10年前，如果要问：“你会买一台2000美元的电脑吗？”多数人都会说不。今天，在计算机品牌的选择上，人们已经不再局限于苹果机和IBM公司的PC机了。

发动侧翼进攻的一方常常需要行业领先者的合作才能成功。IBM公司低估了个人计算机的市场潜力，结果使苹

果公司得以迅速起飞。IBM 公司给了苹果公司一个礼物，即 4 年的时间。假如你想发动一次侧翼进攻，你能需要多长时间呢？

想要对行业情况有所掌握，一种方法就是要翻阅行业刊物。领先者对未来的设想都是很公开的。假如他们公开反对某一产品发展，你就可以拥有额外的时间了。在他们仿效你之前，得进行自我消化，而那就需要时间。

另一个因素是生产时间。通用汽车把小型车投入到市场之前，大众汽车就可以赢得多年的时间。在汽车工业中，即使是年度的车型转换，从设计到生产也需要 3 年的时间。而一个全新的车型，如微型车，需要的时间更长。第一辆大众汽车出现在新泽西海岸是在 1949 年，而直到 1959 年，通用汽车才推出了第一辆“考维尔”（Corvair）。

在那时，日本车加入了德国汽车的行列，小型车的进攻达到了高潮。

防守方的将军知道，挫败敌人进攻的最佳地点是在海边，那时敌人正背对大海，刚刚登陆。营销也是如此。

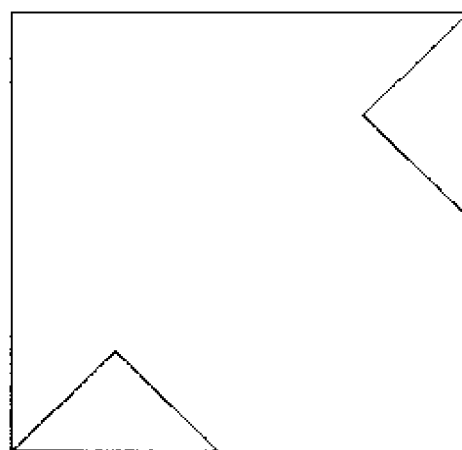
不幸的是，对通用汽车和其他美国汽车来说，当他们开始对抗小型车时，进口车早已经长驱直入，从海边打到了城镇中。

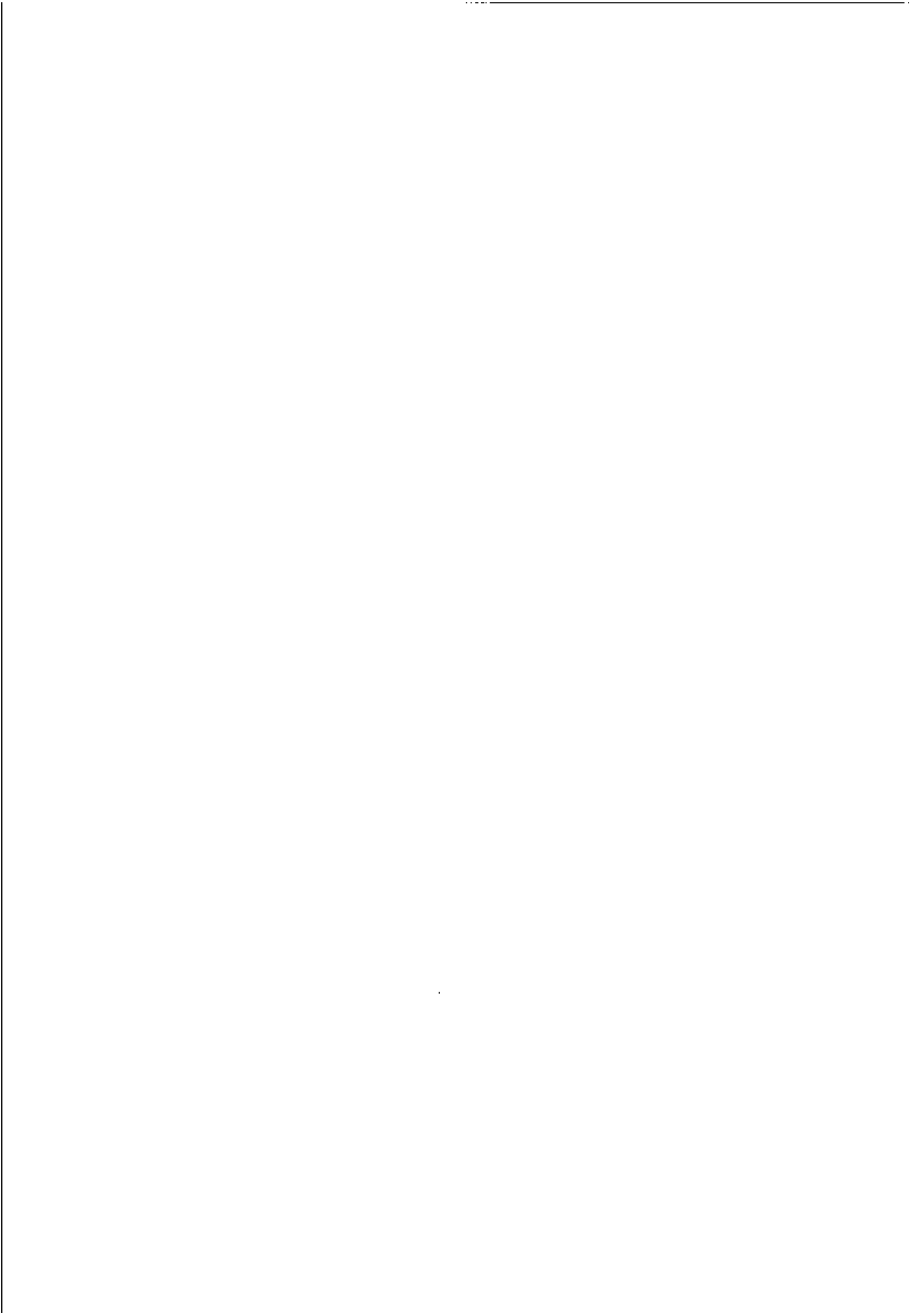
第十章

游击战原则

敌进我退，敌驻我
扰，敌疲我打，敌退我
追。

——毛泽东





从中国到古巴再到越南，历史事实证明了游击战的威力。商业也是如此。游击战拥有很多战术优势，使小公司也能以此屹立于强者之林。

当然了，公司规模大小是相对而言的。最小的汽车制造公司（美国汽车公司）也比最大的剃须刀生产公司（吉列公司）大的多。然而，美国汽车公司应该采取游击战，而吉列公司应该采用的是防御战。

比起你自己的规模来，更重要的是你的竞争对手的规模。营销战成功的关键在于，要针对你的竞争对手制定战略战术，而不要针对你自己。

● 第一条游击战原则

找一块细分市场，要小得足以守得住。这块领地可以是地理意义上的“小”，也可以在容量上“小”，还可以是其他概念上的“小”，总之是小得让那些大公司难以进攻。

游击战并没改变营销战中的数学法则。（大公司仍然打败小公司。）游击战的目的是，尽量缩小战场以便赢得兵力优势。换句话说，就好比是尽量成为小池塘里的大鱼。

要达到这一目标，传统的方式是依靠地理位置。在城

镇中，你常常会看到比西尔斯（Sears）还大的商场，比麦当劳还大的饭店，比假日旅馆还大的旅馆。

而地区性的零售商销售的是迎合本地需要的商品、食品或服务。这没有什么新鲜的。地区零售商几乎是自然而然地这样做的。

问题是，要想发动成功的游击战，就需要把同样的想法用于其他情况下，在这些情况下，地区分界并不明显。

我们以劳斯莱斯（Rolls - Royce）为例。劳斯莱斯就是汽车工业中一个高价的游击公司。它占领了售价超过 10 万美元的汽车市场。事实上，它已经完全占有了这个市场。

没人想和劳斯莱斯进行较量。因为，第一，现有市场太小；第二，最起码在竞争初期，劳斯莱斯拥有极大的优势。这时的数学法则倾向于劳斯莱斯。

你有没有听说过一个叫做“计算机视野”（Computervision）的公司？其实，在 CAD（计算机辅助设计）工作站方面，它比 IBM 公司还强大。这就是一种典型的游击战术，即把力量集中于市场的某一特定领域，你可以在这一领域里防御行业领先者的进攻。

比如，在计算机 CAD 领域中，“计算机视野”公司以 21:19 的市场占有率领先于 IBM 公司。这一比例应该成为“计算机视野”公司管理层的首要关注点。他们应该不惜一切代价保住这一优势。当一个游击队开始在它的“本土”上打败仗时，很快就会走下坡路了。游击队需要市场领导层颁发的证书，这比什么都重要，即使市场非常小。

在某些方面，游击战看起来像侧翼战。你会说，比如

劳斯莱斯就是以高价位发动的侧翼战。但是，侧翼战和游击战有关键性的区别。侧翼战是经过策划后，在距离领先者较近的前线刻意发动的，其目标是夺取或削弱领先者的市场占有率。

奔驰就是个例子，它以高价向凯迪拉克发动了侧翼进攻，并且成功地从通用汽车公司那里夺走了生意。凯迪拉克不得不推出了塞维尔牌汽车（Seville），来保护自己的地盘。

劳斯莱斯是个真正的游击公司。实际上，劳斯莱斯也能从别的公司那里夺走生意。然而，它的策略并非针对瓦解竞争对手的地位。劳斯莱斯经销商可以像其他汽车经销商一样，从地方债券销售或珠宝店那里把生意夺走。

游击性的公司应该把眼光放在多小的市场上呢？这一点是一切判断的基础。要试着找到一块细分市场，小得足以让你成为领先者。

通常人们的倾向是相反的，即夺取尽量大的市场。这可能会是个错误。

你很少听说哪家公司因为把力量集中在很小的市场上而衰败的。相反，你却常听到，有的公司因为过度扩张而被分裂，还有的公司在太大的地理范围上，在太多的市场中投入了太多的产品。

有时，打游击战的公司很容易受到诱惑，把游击战改为侧翼战。换句话说，就是试图靠近行业领先者，削弱领先者的地位，并以此提高自己的市场占有率。可是，劳斯莱斯为什么不推出便宜一点的车，以便把生意从凯迪拉

克、奔驰和宝马那里夺走呢？

关键就在于资源。这个游击公司是否有足够的资源（在资金和组织机构方面）参与到不断升级的竞争中呢？

有时有，但经常没有。游击公司为了得到更大的组织机构，总是忘了，他们必须以放弃游击据点转入公开作战为代价。

游击队伍为什么不能二者兼得呢？为什么不能在保持游击地位的同时，也发动侧翼进攻呢？劳斯莱斯在继续销售售价为 15 万美元的汽车的情况下，为什么不能同时推出价值 5 万美元的汽车，以便从侧翼进攻奔驰呢？

我们把这种想法叫做“产品线延伸陷阱”。一个名称无法支撑两个不同的概念。廉价的劳斯莱斯会削弱高价产品的地位。而且，通常廉价产品也销售不出去，因为谁想买一辆廉价的劳斯莱斯呢？

这并非纸上谈兵。早在 30 年代，派卡德公司（Packard）推出了派卡德“大剪刀”轿车（Packard Clipper），是其高价车的低价翻版。结果，低价车卖掉了，而高价车却滞销。“大剪刀”是派卡德公司的名字在汽车史上消失的主要原因。

这仍然是个集中兵力的问题。从本质上来说，游击公司从开始时力量有限。为了生存，它必须顽强地抵制住分散力量的诱惑，否则只能导致灾难。

● 第二条游击战原则

不管你多么成功，也不要使自己的行为像一个领先者。

游击公司开始为其董事长配备第一辆凯迪拉克之时，也是公司开始衰败之时。

在越南战争中，假如我们能说服越南共产党把他们的军官派到西点军校学习一下我们的作战方法，我们就在越南战争中获胜。

多数进行游击战的公司都很幸运，因为它们的领导没有去哈佛商学院深造过，没有学习通用汽车公司、通用电气公司和通用动力公司的市场营销方法。

这并不是说世界上的商学院造就不出优秀的领导人物。它们确实能为大公司造就优秀的领导人才，而大公司的营销案例就是这些学院课程的核心部分。然而，游击战略和战术的本质却与《财富》500强企业的战略战术恰恰相反。

游击战要想成功，需要不同的组织机构和不同的时间表。

我们去越南打仗时，带去了无数的厨师、面包师、办事员、司机、牧师，还有公共关系官员。而敌方却没有这些人员。实际上，每一个敌军士兵都有一把对付我们的枪。而我们这边，一大部分士兵都在搞后勤，给战士们提供管理和膳食等方面的服务，满足战士们的需要。（在一场恶战后，谁还去给他们做一顿热腾腾的饭呢？）

（1968年，我们在越南拥有54.3万人的部队，而其中

只有 8 万人是作战人员，其余的都是后勤人员。)

让我们来看一下大公司的组织系统。典型的情况是，一半以上员工的工作都是为其他员工提供服务。公司员工大军中，只有为数较少的一部分被指派到公司外，同真正的敌人——竞争对手进行交锋。

有些公司的员工在公司里很多年，却从没有接待过一个顾客，也没有见过竞争对手的任何销售员。这些人就是美国公司中的“厨师和面包师”。

游击公司应该利用大公司的这一弱点，在最前线上投入尽可能多的人员，还应该抵制住人满为患的组织方式的诱惑，不去制定流于形式的组织系统、工作说明、职位升降系统，和其他一些配备。游击公司应该尽量做到全部人员投入前线，不留任何非战斗人员。

这种简单精干的组织方式不只是一种把更多的兵力投入到前线的战术，此外还能极大提高游击战的速度，适应市场变化。

我们给那些想建立稳固的游击地位的公司一个建议，即“灵敏快捷”。

游击公司还能利用规模小的特点，迅速作出决断。同大公司竞争时，这就是一种宝贵的财富，因为大公司作出一个决策需要 6 个月的时间进行员工运作，小公司只需 6 个星期就够了。

● 第三条游击战原则

一旦有失败迹象，随时准备撤退。公司只要存活下来，就可以继续竞争。

这一原则是直接从格瓦拉〔译者注：恩斯托·格瓦拉（1928～1967），生于阿根廷的古巴革命领袖，善于游击战，在古巴革命（1956～1959年）中是非德尔·卡斯特罗的主要将领，后成为工业部长（1961～1965年）。在拉丁美洲其他革命中表现活跃，后被玻利维亚军队俘获后杀害。代表作之一《游击战》。〕的书中引来的。假如战局对你不利，就不要犹豫，赶快放弃你的阵地或产品。游击队没有那么多财力和人力浪费在败局已定的战斗中，应该尽快放弃残局，继续前进。

游击公司灵活紧凑的组织系统有很大的优势，即它无须经历大公司那种内部运作的紧张和压力，就可以占据一块新的位置。

员工和头衔不多还有一个很大的好处。假如你是公司在拉丁美洲的执行副总裁，而你的公司试图放弃拉美市场，你会竭尽全力，拼命保卫你的地盘。这样，在公司有所变动之前，公司里会产生众多内部纷争。

而小公司就不必经历那些内部械斗，就很快完成计划。

撤退的反面是挺进。瞄准一个时机后，游击公司应该运用其灵活性，适时地打入市场。

在小公司里，一个人的灵感就足以推出一种新产品。

而在大公司里，同样的情况会被滞留埋没在公司委员会中长达数月。

鞋类进口商罗伯特·格姆在慢跑锻炼时，或是在打网球时，总是发现衣兜里的零钱和钥匙没处放。这种不方便的情况使格姆先生有了灵感。他发明了“袋鼠”运动鞋，这种鞋在侧面有个带拉链的袋子。于是，这种运动鞋的销售额迅速飞升到了每年 7500 万美元。

有时，游击公司可以挺进市场，占领别的知名品牌由于种种原因而放弃的阵地。游击公司通常行动迅速，能够填补市场空缺。

纳利公司（Nalley）发现卡夫公司（Kraft）开始放弃蛋黄酱市场时，在 9 天的时间里就推出了自己类似的产品。位于肯塔基州路易斯维尔市的国际橡胶公司当初是个小公司，现在却生产市场上最贵的子午线轮胎，通过优质轮胎经销商进行销售，而这些经销商在米其林公司（Michelin）放弃它的每镇一店的特许经销系统后曾忿忿不平。

● 地理游击战

几乎任何全国知名产品或服务项目都可以在一个地区受到攻击，这是一种经典的游击战术。

《商业周刊》（Business Week）、《财富》（Fortune）和《福布斯》（Forbes）都是全国知名的商业刊物。要想推出另一种全国性的商业刊物，就非常困难，也非常昂贵。即使投入上千万的资金，成功的把握也很小。

第十章 游击战原则

然而，各个城市的商业刊物在迅速发展。1979 年地区商业刊物协会成立之时就拥有 19 家成员刊物。5 年后达到了 88 家。

迈克尔·K·拉塞尔是美国城市商业报刊有限公司的总裁，现拥有 8 家报纸，他说，发行一份周报只需 75 万美元。

《克莱恩芝加哥商业报》（Crain's Chicago Business）是个典型的成功的游击战的例子。这份周报于 1978 年由克莱恩通讯公司（Crain Communications）开始发行，花了 3 年的时间就打入了黑人阶层。目前，《克莱恩芝加哥商业报》已有 4 万名订户，令人赞叹的还有其 75% 的续订率。据说它的税前利润率高达 25% ~ 30%。

比起《商业周刊》80 万份的发行量，《克莱恩芝加哥商业报》4 万份的发行量看起来好像不算什么。但是，《商业周刊》在芝加哥市区只有 3.6 万名订户，因此，至少在芝加哥，克莱恩击败了《商业周刊》。

游击战公司并不会改变营销战中的数学法则，而只是缩小战场规模，以便获得兵力优势。

几乎任何行业都展示出游击战概念的运作。比如说银行业。几乎每个州或每个城市都有一些小银行，它们必须学习怎样同大银行竞争。

在纽约市区，一些大的城市银行，比如大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）和花旗银行（Citibank）控制着金融领域。但是，一些小银行通过选择地域，也打了些漂亮的游击战。它们获胜的关键在于强调地区性，并且以地区的名

字命名。比如，联合泽西银行（United Jersey）和长岛信托银行（Long Island Trust）。

空运行业中也出现了一些游击战。有些公司的游击战成功了，但更多的公司在企图扩大基地时失败了。佛罗里达空运公司（Air Florida）和米德威公司（Midway）就是最近的两个例子。

人民捷运公司（PEOPLExpress）以低价位发动游击战，后来却购进了更多的飞机，开设了更多的航线。他们开始获取市场靠的是灵活性，而后来却以丧失这种灵活性为代价，在本质上从游击战转入了侧翼战。而他们既然没有资源同美国航空公司、联合航空公司、三角洲航空公司抗衡，人民捷运公司的未来必定阴云密布。

● 人口游击战

另一种典型的游击战术是吸引某特定人群，比如以年龄、收入、职业等划分的顾客群。

一份叫做《有限公司》（“Inc.”）的刊物代表了这种人口游击战。《有限公司》是头一份面向小企业主的全国性杂志，自1979年开始发行后，获得了巨大成功。在发行的头一年里，杂志上登载了648页的广告，广告收入将近600万美元，是杂志史上发行第一年最成功的例子。

《有限公司》的成功要归功于它的创始人伯纳德·A·戈德赫什精明的眼光。他意识到，全国性的商业刊物并不像表面显现的那样。《商业周刊》其实应该叫做《大企业周

刊》。其发行量不到 100 万份，在美国 500 万企业中，其覆盖面只占一小部分。《有限公司》是头一家进军前人未探索过的面向小企业的刊物。

有些游击公司把地理和人口战术结合起来。《林荫道》杂志（Avenue）就是一个获得重大营销胜利的例子，它只面向曼哈顿岛的高收入阶层。

● 行业游击战

另一个典型的游击战术是把力量集中于一种特定行业，比如说计算机行业，这种策略也叫做纵向销售。

有些计算机公司正在选择一种行业，比如广告业、银行业或商业印刷，然后设计一整套计算机系统，解决只在那个行业突然出现的问题。这个系统有时不仅包括特定的软件，也有特定的硬件。

位于加州的桑尼维尔市的特奥德系统公司（Triod Systems），设计了一种计算机系统，为汽车零部件批发商解决了复杂的存货清单问题。（一个典型的批发商存有 2 万汽车零部件，为存货清单提供卖方信贷。）特奥德公司年公开收入现已超过了 1 亿美元，这对游击公司来说收益匪浅。

行业游击战成功的关键是窄而深，绝不能广而浅。进行行业游击战的公司倘若把它的系统扩展到其他行业中，它必定会面临众多麻烦。

● 产品游击战

许多游击公司把力量集中在单一产品的小市场上，以此赢利。这样，他们的销售情况不会大到使更大的公司在同样的产品上产生兴趣。

比如，在最近 10 年里，美国汽车公司的吉普车的年销售量仅超过 10 万辆。而在同一时期，通用汽车公司的雪佛兰牌汽车的销售量是美国汽车公司的 18 倍。这样，通用汽车在年销售量可能增加 3 万或 4 万辆的情况下，怎么还会想去推出吉普车型的产品呢？

不幸的是，美国汽车公司的军事思想不如通用汽车精明。美国汽车公司在吉普车上赚的钱都浪费在了同雪佛兰相抗衡的“联盟”（Alliance）和“重奏”（Encore）等汽车上了。

美国汽车公司制造的最成功的客车是“鹰”牌客车（Eagle）。这种汽车为四轮轿车车身，有吉普车型的传动系统。换句话说，这种汽车运用了吉普车的长处。

用单一产品发动游击战的另一个例子是天腾计算机公司（Tandem Computers）。天腾公司主要生产容错型计算机，用于联机交易处理，并起名为“NonStop”系统。（译者注：“NonStop”意思是“不停止”。）这种计算机配有两个处理器，如果其中一个出现故障，还可以由另一个继续运行。

● 高价位游击战

现代社会产品丰富，市场上有许多以高价位进行游击战的公司，如施泰韦钢琴公司（Steinway）、君皂手表（Concord）、奎茨那特食品加工器公司（Cuisinart）等。

标价 250 美元的奎茨那特食品加工器是个典型的高价商品，它击败了一些销量很大的商家。比起知名公司的同类产品来，如通用电气公司（General Electric）、桑比木公司（Sunbeam）和伟林公司（Waring），它的价格高出 4 倍，然而它有额外的特色产品和小配件，证明了其价格差异的合理性。

许多潜在的游击公司总是犹豫，不知该不该以高价打入市场。他们担心推出的品牌没有与众不同的秘密所在，不符合其昂贵的价格。

因此，他们作出了妥协，低价推出了他们的产品，有时还减少其特色和质量。结果，新产品根本无法创造神秘性，也无法达到他们预想的销售结果。

其实他们混淆了其中的因果关系。产品的神秘性并不是提高需求量和销售量的原因。高品质和高价位才会产生相应的效果（神秘性），从而引发需求。

在销售系统中，高价位能创造“能见度”。消费者会说：“看哪，他们的产品价位怎么那么高？”他们接着会问为什么。当然，这就给商家创造了一个机会，告诉消费者，他们的产品贵在哪些地方。

但是，你得成为第一个。除非你拥有无限的资源，而游击公司几乎都没有，你就必须第一个占领高价位战地。食品加工器从没有卖过 250 美元，奎茨那特公司是第一家。

要想以高价位打游击战，必须有信心和勇气。要对创新后产品的未来充满信心，并有勇气推出不知名的产品。

潜在的高价位游击公司常常想在品牌名称上进行妥协。既然他们打算用高价冲锋陷阵，就觉得需要一个已知名的品牌名称才安全可靠。当然，这又是一个“产品线延伸陷阱”，对公司的成功是个常在的威胁。一个名称无法支撑两个不同的策略。

许多产品都有机会进行高价位游击战，但 10 万美元的跑车和 1 万美元的手表不在此列。真正的机会属于高价的日常消费品。

谁能买得起一辆法拉利（Ferrari）呢？没多少人能买得起。但是，谁买得起 5 美元的一磅盐呢（是平常价格的 20 倍）？几乎谁都买得起。

其中的诀窍并不是只把盐的价位定到 5 美元，而是要给产品创造新特色，使其物有所值。（这是奥维尔·瑞登贝克的营销成功策略。）

● 发展同盟

在许多行业，发展同盟是一个常见的策略，特别是在主要竞争者由许多地方性的游击公司组成的情况下。典型的模式是，特许经营者以一个全国性的名称建立起一种全

国连锁网络，但是所有权和控制权属于地方。这种策略可以有以下两种方式：自上而下和自下至上）。

自上而下的组织形式是发展总体承包，让当地的商人进行经营。麦当劳、必胜客、假日旅馆和可口可乐就是几个典型的例子。用另一种说法，就是你有一个构思，然后招募一个游击队来完成你的计划。

更具创造性的方法是自下至上的组织形式。这种方法常会取得巨大成功，因为它开始时需要的资源非常少。

这儿有一个典型的例子，即 21 世纪公司。公司招募现有的房地产经纪人加入这一可交流信息的全国性集团。“21 世纪”是个很好的构思，因为售房和购房常常都涉及到从一个房地产经纪人的辖区跨入另一个人的辖区。

“世界领先旅馆”（Leading Hotels of the World），是由 195 家豪华旅馆自愿组成的集团，也是自下至上组织方式的另一个成功例子。由北美 582 家汽车旅馆组成的联营集团“高质旅店”（Quality Inns）也是如此。

在发展同盟时，你要问自己一个关键的问题：“竞争对手是谁？”有时你的对手是你的近邻，有时不是。

隔街相望的两家汽车旅馆可能就是劲敌，其中一家旅馆就有充足的理由加入像“高质旅店”这样的连锁旅馆。还有一种情况，假如两家旅馆位于加勒比海的一个岛上，而竞争对手来自几百里之遥的另一个岛屿，那么，这两家旅馆就会联手，在同竞争者的较量中，提高他们自己的岛屿的价值。

在这方面我们看到，现在联营计划越来越多了，各个

公司在孤立真正的竞争者的努力中，变得越来越有经验。营销战原则并非让各个公司产生敌对状况。有时正好相反，我们希望见到的更多的是联盟，比如产品联盟、地区联盟、消费群体联盟等等。

兵力原则将会促使各个游击队伍联合起来，进行自我保护。

● 无处不在的游击战

美国的 500 万家企业中，大部分都应该采取游击策略。大公司可能占据新闻版面，然而小公司却控制着地形。

以食品业为例。大公司为数不多，有卡夫公司（Kraft）、H·J 亨氏公司（Heinz）和好时公司（Hershey）。但是，卡夫公司是生产奶酪的 660 家公司中惟一的大公司。亨氏公司是生产袋装泡菜的 380 家公司中的惟一的大公司，而好时公司也在另外 864 家糖果公司中位居第一。

大多数公司都应该采取游击策略。一般来说，在每 100 家公司中，只有 1 家应该打防御战，2 家打进攻战，3 家进行侧翼进攻，剩下的 94 家都应打游击战。

第十一章

可乐战

历史案例给经验科学提供了最好的证明。这尤其适用于战争艺术。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

要研究战争，就必须研究历史。克劳塞维茨和其他军事作家都反复阐述了这一点。然而，营销人员却很少花时间去研究营销史。他们总是忙着对付眼前的事情。他们只想到要让他们的产品跟得上最新的潮流。

此外，营销史也常把重点放在结果上而不是原因上。在市场营销缺少系统理论的情况下，也许这样已经算是做到最好的了。

检验营销战原则的正确性的方法之一，是研究某一行业的历史，然后按照这些原则分析其中的竞争行为。我们已经对4种不同行业进行了分析。本章分析的是可乐之战，探讨位于亚特兰大的可口可乐公司和位于纽约普彻斯的百事可乐公司历时几十载的激烈战斗。

● 可卡因和咖啡因

可口可乐（Coca - Cola）是有百年历史的软饮料。然而，其创建之初并非为软饮料。它是由一位叫做约翰·史蒂斯·潘伯顿的人发明的。此人是一位药剂师，同时也是过去南部邦联的一位官员。可口可乐推出之时，是作为一种外来的专利药品，它的成分中包括古柯叶中提炼出来的可卡

因，还有可乐果中的咖啡因。

玻利维亚的印第安人非常喜欢在工作时咀嚼古柯叶。因此，米切尔医生发明了可口波乐（Coca - Bola），成了可口可乐早期的竞争对手。

在西非当地人中，咀嚼可乐果也产生了同样的效果。一些严格禁食可乐果的派别称其为“地狱之果”。

可口可乐最初是一种药品，它在早期的广告中称“除了可以治疗精神疾病、严重的头痛症、神经痛、瘧病、精神忧郁症，还是一种美味、清爽、提神、令人精力充沛的饮料”。

20 世纪之交，可口可乐的财源滚滚而入。到 1902 年，可口可乐公司的广告预算已达 12 万美元，成为美国知名度最高的商品。第二年，公司改变古柯叶的提取配方，脱除了可口可乐中的可卡因。（70 年后可口可乐才脱除咖啡因。）

由于广告的强大攻势和禁酒运动的盛行，可口可乐公司迅速腾飞。到 1907 年，原来的南部邦联的 994 个县里，有 825 个颁布了禁酒令。可口可乐公司打出的广告是：“全国著名无酒精饮料”。

北部的权威人士评论说，可口可乐是“南部的圣水”。

1915 年，一位来自印地安那州特雷霍特市的设计师，设计出一种容量为 6.5 盎司的新包装瓶，给予了可口可乐的独特性。随后的多年里生产出了 60 亿的可口可乐绿色瓶子。

新瓶设计得正是时候。随后全国出现了许多效仿者。

仅 1916 年一年，就有 153 家假冒产品被查封，包括菲格可乐（Fig Cola）、可迪可乐（Candy Cola）、可得可乐（Cold Cola）、可奥可乐（Cay-Ola）、纳乐可乐（Koca Nola）等。

在 20 年代，可口可乐根本没有真正的对手。可口可乐公司面对的惟一的问题是扩大软饮料的消费量。1919 年，其消费量为人均 2.4 加仑，之后缓慢增长到了 1929 年的 3.3 加仑。（而现在为人均 40 加仑。）

可口可乐的广告也尽力刺激消费。比如“口渴不分季节”，还有“提神醒脑”，都是最好的例子。

● 5 分钱能买两份货

30 年代的经济萧条使可口可乐的竞争对手，特别是百事可乐（Pepsi-Cola）和皇冠可乐（Royal Crown）得以脱颖而出。

原因在于，可口可乐每瓶 6.5 盎司，而百事可乐每瓶容量为 12 盎司，可两者价钱却相同。

百事可乐在 1934 年想到了这种办法，但直到 1939 年才付诸行动（沃尔特·麦克上任后）。

百事可乐在无线电广播中做了广告，广告模仿了一首传统的英国狩猎歌曲《约翰·皮尔》：

“百事可乐打中了猎物，
足有 12 盎司，真不错。
5 分钱能买两份货，

百事可乐是您的选择。”

这种策略可谓独出心裁，正中目标，特别是对于青少年。对于糖果和可乐，孩子们只求数量，不求质量。

并且，百事可乐的广告预算也并不过分。在 1939 年，可口可乐在广告上花费了 1500 万美元，而百事可乐只用了 60 万美元。

这样就使可口可乐压力重重。他们不能增加饮料容量，除非他们愿意把现有的容量为 6.5 盎司的饮料都打碎。他们也不能降价，因为市场上还有价值上百万的软饮料机。

百事可乐以低价位打了一场经典的侧翼战。不仅如此，百事可乐成功的侧翼战还转入了对可口可乐核心力量的正面进攻战。

第二条进攻战原则是：要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点。可口可乐公司在亚特兰大的总部认为他们的包装瓶本身就是最大的强势。他们不仅在广告中强调这种包装瓶，甚至还为其注册了商标。雷芒德·洛伊（译者注：雷芒德·费尔南德·洛伊，1893 ~ 1986 法裔美籍工业设计家）称其为“设计最为完美的包装”。

然而，百事可乐却把可口可乐的这一强项变成了弱点。这种便于手拿的设计完美的 6.5 盎司的包装瓶，无法再增加到 12 盎司。

二战期间，百事可乐超过了皇冠可乐和“裴珀博士”可乐（Dr. Pepper），成为紧逼可口可乐的第二大可乐饮料。

● 可口可乐本该采取的战略

第二条防御战原则是：最好的防御策略是进攻自我的勇气。可口可乐应该在百事可乐进攻前推出另一种品牌来替代第一种品牌。而且，为了对抗百事可乐的低价策略，可口可乐推出第二种品牌的最佳时间，应该是在 30 年代经济萧条初期。[现在市场上的达宝可乐（Double Cola），用在当初就是个相当不错的主意。]

按理说，上述防御策略同吉列公司推出“特拉克”Ⅱ型剃须刀的策略没什么不同，效果也应该完全相同。（而现在，吉列公司在剃须刀市场的占有率要比可口可乐在可乐市场的占有率高。）

战后很短时间里，看起来可口可乐又略胜一筹了。经济形势对百事可乐不利。随着糖价和劳动力价格的上涨，百事可乐的价格也随之上升。开始涨到了 6 美分，后来又涨到了 7 美分。广告词也从“5 分钱能买两份货”变成了“两份货，质更优”。

随后，百事可乐把重点从自动售货机和冷饮柜的公众消费，转移到了家庭个人消费上，并以其更大的包装瓶为特色。百事可乐把销售重心放到了超市里，并把新的广告词定位在“友好和睦”。他们的努力得到了回报。

50 年代，可口可乐以 5:1 的优势领先于百事可乐。到了 60 年代，百事可乐把差距缩小了一半。

可口可乐什么时候才能对付那种更大容积的包装瓶呢？

那是在 1954 年。当时可口可乐的销售额已经下降了 3%，而百事可乐上升了 12%。

1955 年，可口可乐发动了奇袭，推出了容量分别为 10、12 和 26 盎司的包装。以前的存货已慢慢售完，因此，6.5 盎司的可口可乐商标逐渐成为了历史。

为了对抗百事可乐，可口可乐每年都更换广告词。1956 年的广告词是：“可口可乐质量好，口味佳”。1957 年为：“美味的标志”。1958 年：“可口可乐口味清凉爽口”。1959 年：“绝对清爽”。这些广告词的变化完全标志着可口可乐公司思维的混乱。

● 百事一代 (the Pepsi generation)

在百事可乐对付可口可乐的“两步走”策略中，大包装只是其中一步，另一步是“百事一代”。

营销战中，找到领先者强势中的弱点是进攻原则的关键所在。可口可乐的强势是什么？可口可乐的强势在于，它是第一家可乐饮料。它在市场上的历史比百事可乐长得多。这种可靠性很显然是可口可乐的强势，不过，它还产生了另一种结果。

大人们更愿意喝可口可乐。而青少年更喜欢百事可乐。并且，大包装更投青少年的喜好。哪个成年人愿意像青少年们那样大口痛饮一瓶 12 盎司的饮料呢？

这种策略在 1961 年头一次在广告中表述为“现在，百事可乐是那些感觉年轻的人的选择”。到 1964 年，广告词

有了飞跃，即经典的“来吧、加入百事一代。”

百事可乐新策略的目标是把竞争对手定位成“落伍、脱节、过时”。它不仅做到了这一点，还在消费者心理上产生了优势。

百事可乐利用消费者年龄层次打心理战，并且占了上风。可口可乐的消费群体比百事可乐多，而年龄大些的人更愿意喝可口可乐，因此青少年就喝百事可乐以显示他们的反抗性。百事可乐的这种策略巧妙地利用了年龄阶梯的差异。可口可乐的老龄消费群体日渐缩小，而百事可乐的低龄消费群体正在诞生和日渐壮大。

百事可乐还有一个明智之举，它运用了音乐。音乐是年轻一代表示他们的反抗性的很传统的一种方式，而百事可乐就把音乐作为其营销策略的一个主要部分。目前，百事可乐高薪聘用迈克尔·杰克逊和莱昂内尔·里奇为其做广告。青少年们在电视上看到莱昂内尔·里奇的广告，大呼“哇”，而大人们看到后，却很茫然：“谁是莱昂内尔·里奇呀？”

现在，百事可乐的标语是：“新一代的选择”，这仍然是把目标定在年轻一代的策略，而且是百事可乐用来进攻“老龄化”可口可乐的主要举措。

然而，就像许多公司一样，百事可乐总是偏离它的策略。在过去的20年里，百事可乐运用年龄段的策略只有1/3的时间，而2/3的时间里，却在发动其他战役。比如，1967年的广告标语：“品尝一下与众不同的百事可乐吧”。1969年的“您所需要的，就是百事可乐给予的”。还有1983年

口气平和的“百事可乐，现在就买吧”。

当然了，从战术上讲，语言、画面、音乐都可以按需要频繁更换。但是，战略绝对不能更换。

百事可乐的策略在总体上仍然在削弱可口可乐的领先者地位。二者销售情况已从 1960 年的 2.5:1，变为了 1985 年的 1.15:1。

● 可口可乐的反攻

多年以来，可口可乐没有推出大包装产品，丧失了阻击百事可乐的机会。其实，“5 分钱能买两份货”的策略使百事可乐获得成功，用在可口可乐身上同样奏效。

百事可乐还在销售“百事可乐”品牌的时候，可口可乐的销售重点却是软饮料。“提神醒脑”就是个典型的例子。“喝可口可乐，万事顺心。”也是一个例子。

但是，在 1970 年，可口可乐终于找到了作为领先者的最佳防御策略，即它拥有的领先地位本身就是最佳策略。

“正宗货”，可口可乐这一广告词暗示着，其他的可乐饮料都只是在模仿可口可乐。当然了，其他可乐确实都是模仿可口可乐的。

“正宗货”的策略利用了“货品 7X”做广告，“货品 7X”是可口可乐的秘密配方。从潘伯顿医生的时代起，知道“货品 7X”的人屈指可数。这种广告极大激发了可口可乐消费者的想像力。但是，“正宗货”的广告持续的时间并不长。在 1975 年变成了“看哪，美国”；1976 年：“可口

可乐为生活添姿加彩”；1979年：“喝可口可乐，喝出好心情”。

到了1982年，可口可乐的口号已经乏味到了极点：“就是它，可口可乐。”

尽管可口可乐多年前就抛弃了“正宗货”的口号，它无法消除人们头脑中的观念。你可以试着问问人们，什么是“正宗货”，多数人都会告诉你是可口可乐。你再问问他们，“它是什么？”看看才有几个人能说出“就是它，可口可乐”。

● 皇冠可乐：太少了，太晚了

皇冠可乐是位于第三位的可乐饮料。1969年，皇冠可乐想重新回到赛场上，于是雇用了韦尔斯、里奇、格林等热门的广告代理商，发动了大规模的广告攻势。

玛丽·韦尔斯说：“我们要全力出击，剿灭可口可乐和百事可乐。我希望你们能谅解我的措辞，因为我们确实要扑向敌人的要害了。”

别提皇冠可乐的广告了。那根本算不得一回事。皇冠可乐根本就无法同可口可乐和百事可乐这两大品牌并驾齐驱，更没有获胜的希望。（当时，仅百事可乐的销售量就是皇冠可乐的4倍，现在是10倍。）

皇冠可乐的鼎盛时期是在30年代。那时，它的销售量超过了百事可乐。那正是皇冠可乐出击的最佳时机。而到了1969年，旧事又重演了：太少了，太晚了。

年复一年，皇冠可乐在可乐市场的占有率日趋下降，远离前两种品牌。仅占市场第三位的品牌能做些什么呢？

答案就是，改变它的作战形式和营销策略。皇冠可乐合理的选择是打游击战。游击战第一条原则就是，找一块细分市场，小得足以守得住。

皇冠可乐可以找一个地方，建立地理优势。可以是在南方，皇冠可乐的势力在那里最强大。如果他们想用有限的资源打一场全国性的战役，最终只能是被可口可乐和百事可乐打败。现在软饮料越来越多，迟早货架上会没有位于第三位的可乐的位置了。

实际上，在 60 年代初，皇冠可乐还有另外一个选择。

● 产品扩张之战

60 年代初，皇冠可乐发起了猛烈的侧翼战，推出了健怡皇冠可乐（Diet Rite Cola）。此举出其不意，令竞争对手大为惊叹。直到 3 年后，可口可乐才推出了泰波可口可乐（Tab），百事可乐推出了健怡百事可乐（Diet Pepsi）进行应对。（译者注：“diet”即“健康饮食”，现音译为“健怡”，“健怡”为低糖饮料。）

60 年代末，在健怡软饮料中，健怡皇冠可乐的销售量已经名列第一。仅这一品种就代表了皇冠可乐几乎半数的销售额。

第三条侧翼战原则是，追击同进攻本身一样重要。健怡皇冠可乐大胆的侧翼进攻大获全盛，让可口可乐和百事

第十一章 可乐战

可乐花掉了 3 年的时间进行反攻。皇冠可乐足以利用这段时间作出抉择了。是应该全线出击，推出多种品种的可乐呢？还是应该只把精力放在获胜的那种品种上呢？

皇冠可乐应该怎样对待健怡品种呢？美国汽车公司又应该如何面对其吉普车和客车呢？对于这些基本的战略抉择，美国企业管理层似乎从来没有给过答案。他们总愿意让市场来作出决定。因此，他们企图开辟两个阵地，其结局就可想而知了。

健怡皇冠可乐在市场上逐渐销声匿迹。这一品牌曾一度占领了市场，而现在，它在市场上只有 4% 的份额。仅健怡可口可乐的销售就是它的 14 倍。

这场战斗本身并不公平。可口可乐和百事可乐利用它们丰厚的利润做后盾，支援它们自己的健怡可乐。而皇冠可乐是用它自己的健怡可乐的利润，支援它对可口可乐和百事可乐主打产品发动的徒劳的进攻。

克劳塞维茨说过，“要集中兵力”。产品扩张之战又一次证明了这条主要军事思想的重要性。

● 非可乐饮料的侧翼战

还有一家公司在早期加入了可乐大战，这就是七喜公司（Seven - Up）。1968 年，这家公司定位在柠檬汽水这种非可乐产品上。这种策略的目标是，以七喜牌汽水取代可口可乐和百事可乐。七喜牌汽水的销售在头一年就上升了 15%。

这种策略几乎可以攻破任何强大的市场地位。事实上，市场地位越强，或者市场份额越多，创建替代产品的机会就越大。茶也是因此成为了咖啡的替代产品。宝马汽车也是奔驰车的替代产品。同理，七喜牌汽水也是可口可乐和百事可乐的替代产品。

非可乐之战爆发 10 年后，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）以 5.2 亿美元这一史无前例的价格收购了七喜公司。这意味着，每一“喜”就价值 7400 万美元。

菲利普·莫里斯公司的万宝路牌香烟和米勒的莱特刚刚在市场上大获全盛，公司决定把同样的策略应用于七喜牌汽水。公司把七喜牌汽水的预算翻了一番，增加到了 4000 万美元，发动了一场我们称之为“张扬雄心”的战役。

它打出广告词是，“美国看好七喜牌汽水”。然而，七喜牌汽水的实际销售情况却跟广告唱了反调。那年，七喜牌汽水是软饮料业 10 强中惟一一家销售量下降的。它在软饮料市场中的份额下降了 10%。

那时，七喜牌汽水的策略除了在广告中告诉美国正在“看好七喜牌汽水”外，还在广告中加入了歌曲和舞蹈成分，却正好撞在了可乐类饮料的最强点上。在广告中，没有比可口可乐和百事可乐唱得和跳得更精彩的了。（还记得“我想给世界买瓶可口可乐”的广告唱词吗？这句广告词甚至还打入了自动电唱机中。）

若从军事角度看这个问题，就很容易看清七喜牌汽水滞销的原因，以及为什么“看好七喜牌汽水”的策略会失效。七喜牌汽水建立了替代产品的市场地位，也因此把生

意从姜汁汽水、根汁汽水、橙汁，以及其他的可乐替代产品那里夺走。

现在，应该是转向进攻战的时候了，要想让可口可乐和百事可乐的消费者把目光转向非可乐饮品，就要提供理由。我们的第一条进攻原则是，考虑的重点应该是领先者在市场中的强势。

可乐类饮料的强势是什么呢？肯定是它的口味，即可乐果的味道。

第二条进攻原则是，寻找领先者强势中的弱点，并攻击此弱点。可乐饮料的弱点是什么呢？也是它的口味，可乐果。

如果你看一下可口可乐罐头上说明，就会看到如下配料：碳酸水、白砂糖、焦糖色、磷酸、自然香料、咖啡因。

咖啡因？当然了，所有可乐饮料中都包含有咖啡因。可乐果中有这种成分。但是，遵照联邦政府法规，可口可乐中要是不含咖啡因，就不属于可乐饮料。

那么，谁喜欢喝软饮料呢？当然是孩子们。这个过程是分两步完成的。父母们去超市买回一堆饮料堆在冰箱，孩子们就堆在冰箱前拿饮料。

具有讽刺意味的是，食品和药物管理局指定了可乐类饮料中的咖啡因含量。（在食品和药物管理局得知可乐果的生产过程已失去自然成分的咖啡因时所做的决定。）因此，可口可乐公司只好从通用食品公司等处购买咖啡因。父母们给孩子喝可口可乐，就等于给孩子喝从“Sanka”中提取

出来的咖啡因一样。（译者注：“Sanka”是一种不含咖啡因的咖啡品牌。）

我们来看一下字典里对咖啡因的解释：“一种味苦、结晶体的生物碱，多含在咖啡、茶叶和可乐果中；是心脏和中枢神经系统的一种兴奋剂。”

父母们才不想让孩子们兴奋起来呢，他们只想让孩子们安静下来，孩子们已经够闹的了。（如果霍夫曼－拉洛克公司能推出儿童安定药，一定会很畅销。）早在1980年，我们就向七喜公司推荐过“不含咖啡因”的策略。推荐的电视广告样板如下：“您不能给孩子喝咖啡，那么，您为什么给孩子喝同样含有咖啡因的可乐呢？让您的孩子喝非可乐饮料吧，喝不含咖啡因的软饮料，七喜牌汽水是您明智的选择。”

我们的这一建议上呈到七喜公司后，公司的一位销售副总经理断然拒绝了，说“我们绝不会用这种方式推销我们的产品。”

可是，结论下得太早了，还没有多长时间，他们就开始丧失市场份额了。因此，1982年伊始，七喜公司出台了“不含咖啡因”的策略。新款七喜汽水听筒上写道：“绝不含咖啡因，将来也不会”。

然而，七喜公司却接连犯了两个战略性的错误。头一条，他们同时又推出了不含咖啡因的可乐，起名为“莱克”（“Like”）。这样，他们就把兵力分散了，还让消费者产生了疑惑。第二条，他们忘了“非可乐类饮料”这一重要思想。仅仅指出可口可乐和百事可乐含有咖啡因，而七喜汽

水不含咖啡因是不够的，还必须提醒消费者，七喜牌汽水是“非可乐类饮料”，是可口可乐和百事可乐的替代品。

不管怎样，不含咖啡因的策略还是让七喜牌汽水大放光彩，从软饮料市场第四位升到了第三位。

好景不长，七喜公司的精力又分散了。它在“不含咖啡因”的策略中又加了一条“不含人工色素”。

不含人工色素？可是那些美味（色彩也多样）的果冻就没有人工色素吗？从蛋糕上的奶油到 Kool - Aid，厨师们必须依靠人工色素。

最近，七喜公司又调回头，打回到非可乐之战中。区区几年，七喜公司却采取了3种不同策略。营销战的目标是给敌人制造混乱，而不是给自己制造混乱。七喜公司败北之时指日可待了。

● 可乐饮料中的混乱和困惑

事实上，“不含咖啡因”的战斗就是一种侧翼战。它在可口可乐和百事可乐的阵营中制造了混乱和困惑。

《华尔街日报》曾报道：“七喜公司关于咖啡因的广告在饮料业中掀起轩然大波”。在一次正式谈话中，百事可乐把七喜公司“不含咖啡因”的广告称为“对公众的伤害，因为它通过恐吓手段，使毫无根据的健康隐患深入人心。”百事可乐制造商称，“完全可以肯定”咖啡因对健康并无威胁。

然而，我想从普彻斯来的那位女士的抗议太强烈了

因此，不出6个月，百事可乐就在普通的健怡品牌下推出了Pepsi Free（译者注：Pepsi Free，不含咖啡因的百事可乐）。

其他饮料也纷纷效仿，如可口可乐、皇冠可乐，还有“裴珀博士”可乐。甚至桑奇斯特（Sunkist）也去掉了咖啡因。（桔子汽水中的咖啡因又将如何处理呢？）

竞争者们都开始对咖啡因敏感了。从一开始就不含咖啡因的品牌都开始声称自己不含咖啡因了，如雪碧、加拿大干姜汁汽水等等。

我们还要提一下“RC 100”可乐。贯穿整个可乐战，“RC 100”小得微不足道。可是，它却是第一种脱去咖啡因的可乐饮料。它在1980年由皇冠可乐推出，而后销量迅速飞升。然而，它重蹈了健怡皇冠可乐的覆辙，被可口可乐和百事可乐的含咖啡因饮料扼杀了。仅仅成为“第一”是不够的，你还得是“最好”。

● 第二轮产品扩张之战

1982年，在纽约的广播城音乐大厅，新一轮营销战役的枪声打响了。这回，可口可乐推出了健怡可口可乐（Diet Coke）。这是可口可乐自1886年创始以来以“可口可乐”命名的第一个产品。

这种产品刚刚上市就旗开得胜，这也是前所未闻的。为此，《纽约时报》评论道：“假如在市场营销中有什么产品万无一失的话，看来就是健怡可口可乐了。”

第十一章 可乐战

《华尔街日报》预言道：“健怡可口可乐成为可口可乐公司历史上第二位最受欢迎的软饮料的形势看好。”

《杰西·梅亚斯饮料文摘》的编辑称其为“在最短的时间里最畅销的软饮料”。

就算是可口可乐的亚特兰大总部提到自己的新产品时，也毫不谦虚，大肆夸耀新产品取得的成绩。

美国可口可乐公司总裁布赖恩·G·戴森说：“在可口可乐公司 96 年历史中，健怡可口可乐是最重要的新产品，也将是 80 年代软饮料业中的重要事件。”

在这一片赞誉声中，你必须得有些勇气才能指出，可口可乐正在阻断自己的财路，而从长远来看，可口可乐就是这么做的。

当然，短期内，健怡可口可乐获得了巨大的成功。（健怡皇冠可乐和“RC 100”也是如此。）看起来，在可口可乐和百事可乐之后，健怡可口可乐稳居第三。但是，它却为此付出了代价。

第一个代价是泰波可口可乐。健怡可口可乐推出的同年，泰波可口可乐在软饮料市场上占有 4.3% 的份额。之后，健怡可口可乐销量日新月异，而泰波可口可乐节节败退。到 1984 年，泰波可口可乐仅以 1.8% 的市场份额勉强支撑。

因此，可口可乐开始亡羊补牢，解雇了泰波可口可乐的广告代理商，对广告做了改动。泰波可口可乐还有转机吗？不会了，为时已晚，除非可口可乐公司能撤回它的健怡可口可乐。

第二个代价就是可口可乐本身。健怡可口可乐推出的同年，可口可乐占有市场份额 23.9%，1984 年却下降到了 21.7%。

情况就是如此。健怡可口可乐的利润几乎被泰波可口可乐和可口可乐本身的损失所抹杀。

● 百事可乐的挑战

百事可乐在 70 年代出台的另一个策略值得考虑。这次行动被命名为“百事可乐的挑战”。百事可乐做了一次试验，被试验者被蒙住眼睛，辨别两种可乐饮料。结果，被试验者中，喜欢百事可乐和喜欢可口可乐的比率为 3:2。试验结果最后在电视广告中被大肆宣扬。

这种策略好吗？也许吧，因为它利用了竞争对手产品的弱点。由于百事可乐的味道比可口可乐甜 9%，第一口感对百事可乐有利。（百事可乐的这一特点也支撑着它的“百事一代”策略，对一个 12 岁的青少年来说，味道越甜越好。）

但是，这种策略开辟了第二战场，对百事可乐的主战场来说是不利的。位于市场第二位的产品承受不了两个战役。我们的第三条进攻战原则是，在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。

然而，后来可口可乐却作出了作为领先者不应该做的事。在抗击百事可乐的挑战数年后，可口可乐突然公开改变配方，赶超百事可乐的甜味。

第十一章 可乐战

现在，“正宗货”不再正宗了。仅此一举，可口可乐就削弱了它自己的地位。

问题并不在于是否改变配方。问题在于是否把这种变化公开。多数公司都像可口可乐公司一样，时常对配料做一些小的变动，最显著的是以高果糖玉米糖浆代替蔗糖。

对许多公司来说，产品的“更新换代”是营销生存之道。

可口可乐的与众不同之处，正是“正宗货”的地位。在这个变幻莫测的世界上，可口可乐的口味是个常量，它使消费者确信，自己不会变老。可口可乐包装瓶的撤出已经够糟的了，现在又轮到它的配料了。

●“正宗货”的回归

“新可口可乐”（New Coca-Cola）推出不到3个月，遍体鳞伤的可口可乐亚特兰大总部终于认输了。他们宣布，“正宗货”会以一个新的名称回归，即“经典”可口可乐（Classic Coke）。

“正宗货”的回归宣告了“新可口可乐”的破产。可以想见，“新可口可乐”很快就会消亡。

观念总比事实更强大。“新可口可乐”的口味的确比传统可乐的好，可是，消费者却自有想法。毕竟，原有的可口可乐才是正宗的。难道还有什么能比正宗货更好的吗？

观念能影响人的判断力，也能影响人的口味。人脑就是战场。人脑中沒有“事实”这一说，只有观念，而观念

就是事实。

如果你想跟消费者头脑中的观念作对，你必输无疑。“施乐”这个品牌在消费者的头脑里是一种复印机。因此，你绝不可能成功地推销“施乐”计算机。

“大众”汽车意味着小型、耐久、可靠的轿车。因此，大众汽车的大型昂贵的轿车销路不可能看好，直至这些大型昂贵车被冠以“奥迪”之名才销路畅通。

可口可乐改变配料，就意味着对抗消费者头脑中“正宗货”的观念。后来又把配料公开改回去，就等于承认了它犯的错误。这样，可口可乐把自己在消费者头脑中的地位削弱了。

这也是历史上头一次：可口可乐领先者的地位摇摇欲坠。百事可乐近来将有最佳机会占领可乐市场的顶峰。

● 咖啡因的挑战

可口可乐在阻击百事可乐的挑战之时，受到了另一个战场的影响。为了顶住七喜牌汽水“不含咖啡因”的攻击，可口可乐推出了3种无咖啡因的品牌。因此，现在可口可乐拥有8种可乐产品，也制造了一片混乱。（可口可乐的8种产品有：经典可口可乐（Classic Coke）、新可口可乐（New Coke）、樱桃可口可乐（Cherry Coke）、健怡可口可乐（Diet Coke）、泰波可口可乐（Tab）、无咖啡因新可口可乐（Caffeine-Free New Coke）、无咖啡因健怡可口可乐（Caffeine-Free Diet Coke）和无咖啡因泰波可口可乐（Caffeine-Free

第十一章 可乐战

Tab)))

显然，可口可乐并没有意识到这些无咖啡因可乐的危险。我们来看一下咖啡的情况。自从无咖啡因可乐畅销以来，咖啡的整体消费水平下降了。

再后来，人们不再喝可口可乐了，因为它含有咖啡因；人们也不再喝不含咖啡因的可口可乐了，因为它不是“正宗货”。

可口可乐配料的改变和不含咖啡因的品牌向亚特兰大总部提出了难题。就算是那些在它的困难时期还在支持它的消费者，在购买可口可乐的时候也困难重重。看看下面这段在冷饮店的对话你就知道了。

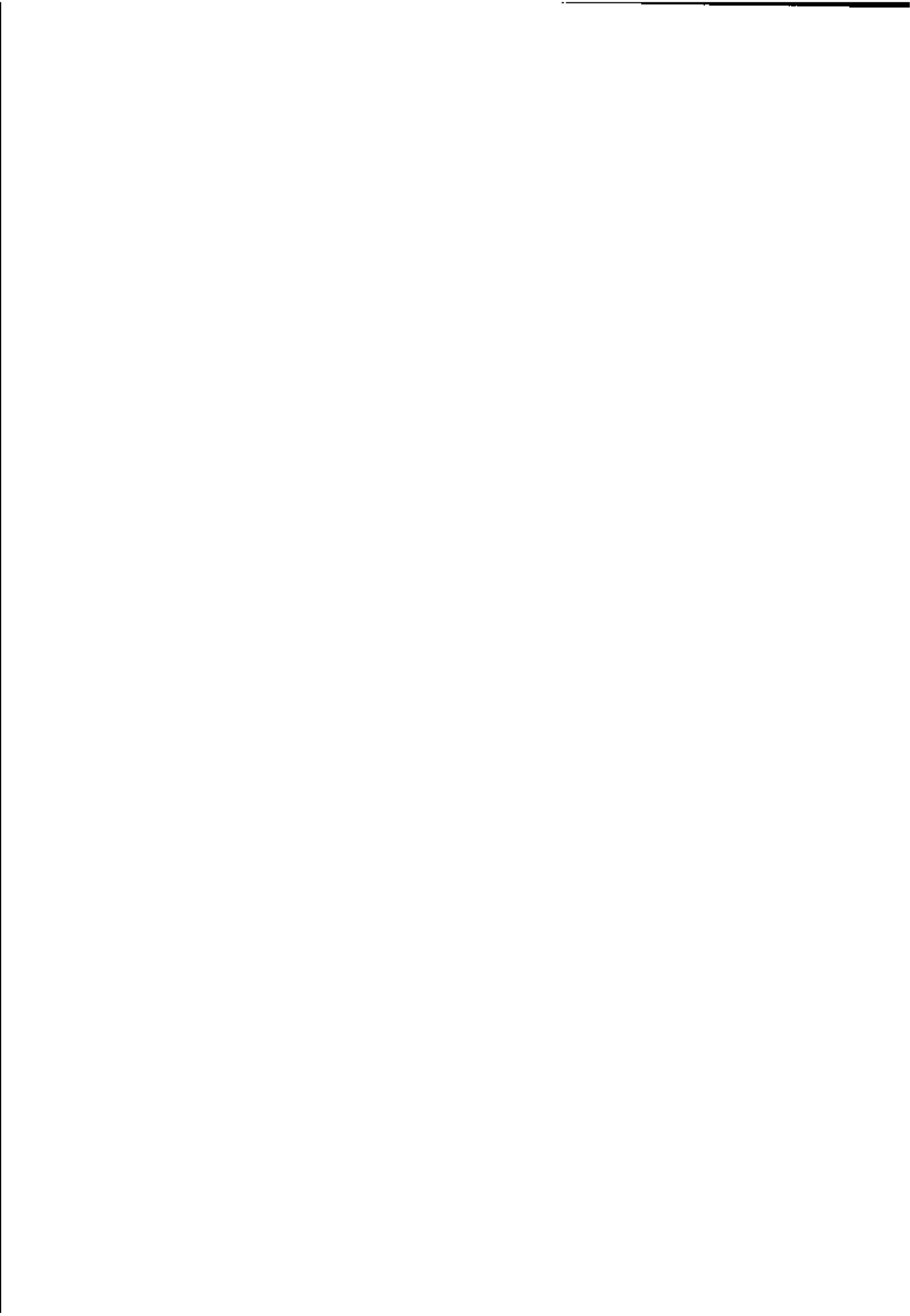
“给我来一瓶可口可乐。”

“您想要经典可口可乐、新可口可乐、樱桃可口可乐，还是健怡可口可乐呢？”

“给我来一瓶健怡可口可乐。”

“那您想要普通的健怡可口可乐呢，还是要不含咖啡因的健怡可口可乐？”

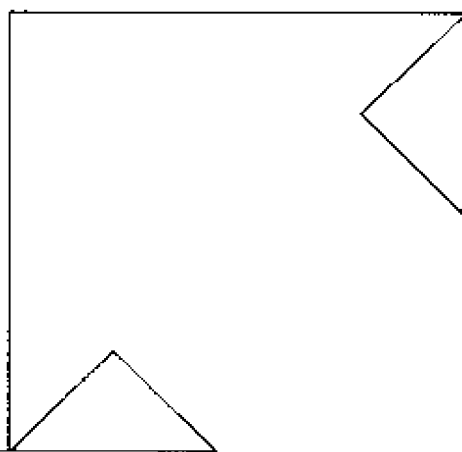
“真见鬼！给我一瓶七喜汽水得了。”



第十二章 啤酒战

许多人认为，事半功倍以功倍。虽说跨越一小步比一大步容易，但是在跨越一条大沟的时候，绝不会有人想先跨过一半，再跨另一半。

——卡尔·冯·克劳塞
维茨





啤酒商们早就开始运用军事思想了。安霍泽公司（Anheuser - Busch）取得的营销胜利，都出自于位于总部大楼九楼的一间“作战”会议室。会议室的墙上贴着地图，上面标有黑色向上或向下的箭头，指示出公司和竞争对手的销售情况。

第二次世界大战以来，安霍泽公司地图上大部分黑色箭头都是向上的。

● 百威啤酒（Budweiser）的突破

战后，啤酒业一度陷入低谷。啤酒的头号品牌是施里茨（Schlitz），它的产地密尔沃基市以此名扬四海。

但是，假如你到过巴黎，密尔沃基市就显得不那么有名了。因此，美国退伍军人和参加过国外战争的老兵都开始尝试其他品牌了，主要是啤酒之王百威啤酒。

风水总是轮流转的。1951年和1952年，施里茨啤酒处于领先地位，而1953年和1954年，百威啤酒又占了上风。到了1955和1956年，又是施里茨的天下。

这些年正是关键时期，绝不能只付出一半的努力，因为胜利很可能会属于对方。多花几百万美元做广告就有可

能决定胜负。然而在这种情况下，许多公司常常无法懂得，一年内就算是很小的利润差异却意味着巨大的长期优势。

在这种关键时期，对于所提议的广告预算的增加，最高管理层总是错误地问：“投资的收益如何？”

其实，他们应该问的是：“我们应该投资多少以确保胜利？”

克劳塞维茨曾指出，战争中胜利和失败的界限有时就在于“战场上胜方和败方在人员伤亡、战俘、炮火损失等方面的微小差异”。

1957年，百威啤酒重新领先，比施里茨啤酒领先1.5%，并且再也没有被超越。胜败已经很明显。今天，百威啤酒的销售是施里茨的20倍。

有些业内人士认为，百威啤酒的胜利是因为施里茨的品质低劣。60年代后期，施里茨啤酒的确引起了业内的纷纷议论，因为它开始建造高效啤酒厂，并削减了酿造环节，纯化论者认为这影响了啤酒的口味。

也许如此，可这是施里茨啤酒在丧失领先地位10年之后的事了。营销历史（还有军事史）告诉我们，当对手占据上风时，自己的境地就会越来越坏了。富的越来越富，穷的越来越穷。

● 喜力啤酒（Heineken）的进攻

同百威啤酒的突破相比，喜力啤酒的胜利几乎就没有引起任何伤亡。两者的不同之处在于，百威啤酒的胜利完

第十二章 啤酒战

全以竞争对手施里茨啤酒的失败为代价，而喜力根本就没有竞争对手。

喜力是战后第一个进入美国市场的主要进口啤酒，并很容易就在市场上找到了立足点。这是一种在没有任何防御的情况下发动的侧翼进攻。但是，喜力最重要的策略还在后边呢。

第三条侧翼战原则是，追击同进攻本身一样重要。最初几年，喜力一直不断地投入大批营销资金，特别是在广告上。年复一年，喜力的投资已经超过了同类进口啤酒。

第一个向喜力发起进攻的主要品牌是慕尼黑的罗万布劳（Lowenbrau）啤酒。罗万布劳啤酒的包装极其引人注目，有蓝色、绿色、银色的包装瓶。它发起的浩大的广告战役至今仍为人们所谈论。

“如果罗万布劳啤酒卖完了……就来一瓶香槟吧。”这个广告很有戏剧性，引人注目，并且过目难忘。但是，对罗万布劳啤酒来说，却全然是错误的。

把啤酒同香槟相比（从“米勒高品质生活”处得来的想法）更适用于喜力啤酒，因为它拓宽了高价位进口啤酒的市场。

罗万布劳啤酒的问题并不在于市场的规模。它迟早会有的。它的问题在于如何同喜力啤酒斗争。罗万布劳啤酒应该发动的是进攻战，抢夺领地。首先，在进行市场策划之前得先强占市场。

第二条进攻战原则是，要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点。喜力是一种进口啤酒，这就是它的强势所

在。那么，它是从何处进口的呢？

从荷兰。这就是喜力的弱点了。荷兰以风车、奶酪和运河而闻名，并非啤酒。

法国的葡萄酒闻名于世，德国的啤酒享誉全球。这在美国消费者的头脑中已经根深蒂固了。罗万布劳啤酒（或者其他德国啤酒）完全可以利用这一点攻击喜力啤酒。

第三条进攻战原则是，在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。罗万布劳啤酒应该在广告中这样说：“您已经喝过了荷兰最好的啤酒，那么现在就来品尝一下德国最好的啤酒吧。”别再想啤酒花、麦芽，还有酿酒专家们精心呵护的400年优质历史了，要把精力放到竞争对手身上，在狭窄的战地上集中兵力发起进攻，找出并利用竞争对手的弱点。

人们会问了，既然最好的啤酒是德国酿造的，那么为什么市场上第一大进口品牌却来自荷兰？

营销专家会说，这是因为喜力的营销工作做得不错。虽说如此，这却不是真正的原因。

真正的原因在于，喜力成为进口啤酒市场的第一大品牌，占有进口啤酒市场40%的份额，靠的是没有竞争对手。

后来，米勒啤酒公司（Miller Brewing）买下了罗万布劳啤酒商标，开始在美国本土酿造这种啤酒。新罗万布劳啤酒把目标对准了安霍泽公司的米克劳啤酒。

安霍泽公司毫不犹豫，迅速反击，遏制了罗万布劳啤酒的发展，成功地指责罗万布劳啤酒在广告中运用了欺骗手段，因为它以进口啤酒标价，实际上却是在美国国内酿

造的。

罗万布劳作为进口啤酒时，没能抓住“进口酒”这一优势发起进攻，终于在变为国产啤酒时被人拾起自己丢弃的武器向自己开了火。

目前，又有一种德国啤酒开始拾起罗万布劳啤酒丢弃未使用的武器。

它在电视广告中说道：“德语中最著名的词……贝克牌啤酒（Beck）”。但是，贝克牌啤酒却面临着一些困难。

贝克啤酒来晚了。喜力啤酒已经抢占了市场。同市场上那些德国味十足的名字相比，如施里茨（Schlitz）、帕布斯特（Pabst）、百威（Budweiser）、布士（Busch）、黑尔曼（Heileman）、布拉茨（Blatz）、雪弗（Schaefer）、麦斯特布劳（Meister-Brau），贝克这个名字的德国味少多了。所有这些品牌听起来都是德国味的，却都是在美国酿造的。

且不提贝克啤酒的这些弱势，它现在在进口啤酒市场中已经位于第三位。这就是利用领先者弱点的成果。

市场第三位离市场第一位还很远，还无法享受到作为领先者胜利的果实。喜力啤酒遥遥领先，销售额是贝克啤酒的5倍。

美国领先的啤酒公司——安霍泽公司——迟早都要反击喜力的进攻。

● 安霍泽公司的反攻

领先者典型的反应是“我也能”。也就是说，安霍泽公

司可以同一家欧洲啤酒公司（最好是德国）达成协议，进口对方国家的啤酒。这是典型的阻击战略，属于第三条防御战原则。

不幸的是，安霍泽公司等待的时间太长了。直到 1963 年，才开始反击喜力啤酒的进攻。

安霍泽公司的行动简单却卓有成效。为了对抗对方作为第一家高价进口啤酒的地位，安霍泽公司推出了第一种高价位美国啤酒，命名为米克劳，并配以昂贵的包装瓶。（当然了，还有昂贵的价格，而这一举措常常被各家公司忽略，这些公司总想二者兼得。）

米克劳啤酒在广告中称“米克劳是第一流的”，是乘飞机时的佳饮，是周末休闲的必备饮品。（你当然想在周末喝点好的了，不是吗？）

米克劳获得了巨大成功，赢利丰厚。1980 年是其高峰期，拥有了美国啤酒市场 6% 的份额，销量不仅超过了喜力啤酒，还是所有进口啤酒销量的 2 倍。

后来，米克劳却开始走下坡路，这是后话了。

● 米勒公司的崛起

1970 年，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）收购了米勒啤酒公司，使啤酒业发生了巨大变化。

很难想像，当年米勒公司在啤酒业中位居第七，销量低于安霍泽、施里茨、帕布斯特、库尔斯（Coors）、雪弗和福斯塔夫（Falstaff）。

但是，米勒公司拥有两项优势，即菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）的资金和明确稳定的战略。

米勒公司的目标是百威啤酒。像所有领先者一样，这家“啤酒之王”在顾客群和品种上面面俱到。于是，面对全面展开防御的敌人，米勒公司运用了拿破仑最拿手的策略，袭击敌军中部，即啤酒市场的中心环节。

米勒公司的电视广告是：“欢迎来到米勒时间”。米勒时间是为蓝领工人准备的，同白领工人的鸡尾酒时间一样。米勒公司暗示，你工作得很努力，当然值得奖励。

非常喜欢喝啤酒的蓝领工人们作出了响应，但不是很快。米勒公司花了3年时间才使销量上升，而同其他啤酒品牌相比，公司已经为每桶酒投入了将近2倍的广告费。

（这种迟缓的广告反击是诸如啤酒、香烟、可乐等“个人”产品的典型特点。你在饭店或酒吧里喝啤酒时，并不只是为了解渴，还为了作出评价。在公开作出评价之前，你得先对某种品牌自我感觉良好。）

一旦“工人阶层”的观念扎下根，米勒就赶超福斯塔夫、雪弗、库尔斯、帕布斯特和施里茨，成为全国第二大啤酒品牌。

最后，百威啤酒不得不开始反击了。这家“啤酒之王”的广告是：“您辛苦工作后，百威啤酒竭诚为您服务”。这其实是对米勒公司“工作奖励”广告的改版。

米勒公司针对蓝领工人的策略的成功有点讽刺意味，因为它最初是面向上流社会的。它的商标标签上写道“米勒高品质生活”、“啤酒中的香槟”。

“高品质生活”？没人把这个品牌叫做“高品质生活”，人们看商标时，并不会看上面的内容。人们把这个品牌叫做“米勒”，这是收音机和电视里说的，说“欢迎来到米勒时间”，而不是“欢迎来到高品质生活时间”。

把乡村俱乐部里受宠的品牌打入到附近酒吧是轻而易举的。（去其他市场却困难得多。）问题在于名称。商标内容和啤酒消费者的需求之间的细微差异会使米勒产生大量滞留。

● 莱特啤酒的问世

1975年，米勒啤酒公司推出了莱特啤酒，并打出了广告“您对啤酒全部的期望……更少”。

莱特问世是典型的侧翼战。它还引起了其他产品向清淡方向发展的潮流，比如说以葡萄酒代替白酒。并且，它还严格遵守了侧翼战的原则。

第一，无竞争之地：当时还没有全国性的淡啤品牌，只有一些地区性的和游击性的品牌，并且有的淡啤品牌推出后失败了。尤其是加布林格啤酒（Gablinger），就是一个遭受重大惨败的例子。（啤酒消费者非常注重品牌。广告可以做得诙谐轻松，莱特牌啤酒的广告就是如此。但是，产品不能这样。对于啤酒来说，加布林格不是个严肃的名字。）

第二，战术奇袭：莱特啤酒完全是靠奇袭战胜竞争对手的。它没有进行市场测试，也没有在媒体上大肆宣扬。

只听得一声枪响，莱特横空出世，并迅速席卷全国。施里茨花了1年时间才作出反应，推出了“施里茨淡啤”。而安霍泽公司用了2年才推出了“自然淡啤”（Natural Light）。

第三，乘胜追击：无线电波中挤满了莱特啤酒的广告，米勒公司为此投入了啤酒行业中平均4倍于每桶的广告费，并且从未退缩。到现在，米勒仍在运用强大的广告攻势继续占有淡啤市场。竞争使得乘胜追击加强消费者头脑中的观念成为必要。莱特啤酒推出3年后，市场上的淡啤品牌多达22种。

● 啤酒业中令人注目的淡啤

头一家和莱特啤酒竞争的主要啤酒公司是施里茨。施里茨公司全力出击，投入了几乎同米勒公司一样高额的广告费。

施里茨公司甚至还花了50万美元高薪聘请名人詹姆士·科本。科本在电视广告中只说了两个词，但还是有一个词多余了。

科本在广告说的是：“施里茨淡啤”。这样，这个品牌开始倾向于产品线延伸策略了。克劳塞维茨说“集中兵力”，可是美国商人们对这位普鲁士将军不理不睬。

结果可想而知。施里茨淡啤很快就退居到与安霍泽公司的“自然淡啤”相争上下的地步了。“自然淡啤”是个严肃的名字，但也很拗口。为此，安霍泽公司雇用了纠错专家诺姆·克罗斯比，让他告诉人们：“要一瓶‘自然’。别弄

错了。”

一个品牌名称要是被人拿来开玩笑的话，说明该品牌名称存在弱点。（“‘五十铃’是干什么的？”“你的老‘五十铃’怎么样了？”这是关于日本车的两条新闻标题，可想而知，这种日本车在美国前途渺茫。）当然了，“自然”很快就落在了后边。

还有另外一家啤酒公司也值得一提。这家啤酒公司很有在淡啤市场中获胜的潜力。

这就是位于科罗拉多州戈尔登的库尔斯啤酒公司（Adolph Coors）。它的品牌名称是“库尔斯”，这种啤酒是世界上最大的啤酒厂用纯净的洛基山泉水酿造的。

库尔斯是最成功的地区性游击公司，其他游击公司还有西北部的奥林匹亚、中西部的“老式”黑尔曼，南部诸州、东部的雷音歌德、雪弗和巴伦坦、纽约州的尤蒂卡俱乐部和杰纳西河、匹兹堡的钢铁城。

库尔斯取得了辉煌的战果。它仅在 12 个西部州销售，却是其中 9 个州的市场领先者。

许多名人都是库尔斯的消费者，如保罗·纽曼、克林特·伊斯特伍德、还有杰拉尔德·福特。亨利·基辛格每次去加州都要带上几箱库尔斯啤酒回华盛顿。《纽约时报》称其为“全国最时尚的酿造饮品”。

● 科罗拉多州的 Kool - Aid

库尔斯早就是一种淡啤（普通库尔斯啤酒所含热量都

第十二章 啤酒战

比米克劳淡啤少)。丹佛(科罗拉多州首府)本地人总是爱开玩笑地说“给我来一瓶科罗拉多的 Kool - Aid”。

连库尔斯的包装罐上也写着：“美国优质淡啤”。

莱特的问世给了库尔斯一个绝妙的机会，还有解决一个难题的可能。

这个难题就是，全国性知名品牌强大的电视广告攻势对地区性的品牌如库尔斯造成的压力。啤酒公司的数量日见减少。禁酒令撤销后，美国的啤酒公司曾多达 786 家。而今天只剩下了 40 家。

纽约曾有 121 家啤酒公司，而今天只有一家了。芝加哥也曾经有 45 家啤酒公司，今天一家都没有了。

1960 年，前 6 名的啤酒公司共占有 37% 的市场份额，而今天已占有 92% 的份额了。

对库尔斯来说，压力是巨大的，库尔斯要成为全国性的品牌，还要充分节省全国性的广告费用。莱特的问世创造了这个机会。克劳塞维茨说：“在正确的时刻把力量用于对付正确的敌人，会产生更大的威力。”

随着莱特的成功，库尔斯可以跟着到达顶峰，而后利用莱特实力范围内的弱点，这也是进攻战的关键性原则。换句话说，库尔斯有机会从游击战转入进攻战。

对公司来说，最困难的作战行动莫过于改变方向。因为这意味着对于员工、经销商、批发商的不稳定性，而这些人员已经习惯了严密的时间安排。在必须改变方向的紧要关头，市场营销战原则可以帮助你解决面临的问题。

库尔斯严阵以待，随时准备夺取“原创淡啤”的宝座。

(甚至还有一种更有诗意的表达方式“淡啤的开拓者”，我们在1978年就向库尔斯的销售管理部提过这个建议。)

“开拓者”的说法是利用了库尔斯的西部传统，位于洛基山的地理资源，甚至还有其创始人及其家人的粗犷个性。

在那个年代，库尔斯几乎没有做过任何广告，淡啤被藏在了深闺。这次莱特挑起了战斗，就给了库尔斯一次完美的机会，揭开了成功奥秘的面纱。

但是，库尔斯另有想法，推出了库尔斯淡啤(Coors Light)，这是对市场上其他23种淡啤的一种仿效。推出的理由是“公众并没有把库尔斯和它长期的淡啤历史联系起来”。问题在于，关于这一点，根本没有人告诉公众。(谁会看商标上的内容呢？库尔斯淡啤的商标上除了“美国优质淡啤”字样，还有“库尔斯盛宴”。)亨利·基辛格甚至可能都不知道“盛宴”是库尔斯的商标名。

现在，库尔斯投入2项广告计划，以2种品牌进军全国。除了米勒公司，就只有库尔斯能在一个商标名下推出2种主打品牌。

● 莱特的弱点

若是在印刷品泛滥的世界，莱特作为低热量啤酒来说是个很不错的名字。对米勒公司来说，不幸的是，我们生活在广播泛滥的世界。

在收音机和电视上，声音比文字更重要。尤其是，啤酒消费者的常去之处是酒吧，在那里品牌的声音至关重要。

第十二章 啤酒战

“服务员，给我来瓶莱特。”

“是哪种？是‘莱特’，还是‘淡啤’？”[译者注：英语中，“莱特”（Lite）与“淡啤”（light）的发音相同。]

“管它呢，是米勒的就行。”

再后来，莱特变得更有名，“是米勒的就行”开始指米勒莱特，而不是“米勒高品质生活”。

电视广告中称“米勒公司的莱特啤酒”，却并没有起多大作用。啤酒罐的正面根本没有出现“米勒”的字样，只有“莱特”。罐子侧面才有一个很小的米勒商标，用小字写着很普通的“米勒啤酒公司，密尔沃基，威斯康星州”。

一个名称无法支撑两种不同的产品。米勒迟早会为其莱特的错误付出代价。

实际上却是更晚些时候，“高品质生活”付出了代价，而不是“莱特”。1979年，即莱特推出4年后，“米勒高品质生活”已经到达了峰顶，销售仅比百威啤酒低21%，此后开始下滑。

●“高品质生活”的衰败

“米勒高品质生活”以先慢后快的速度开始衰败，逐渐比百威啤酒低32%，40%，49%，59%，最后，1984年比“啤酒之王”低了68%。这就是说，百威啤酒的销售已经是“米勒高品质生活”的3倍。

“米勒高品质生活”彻底失败之时是在1983年，米勒莱特超过了它。现在，米勒确实是指莱特了，不管是在销

售点还是在酒吧。

新闻界似乎给难住了。《纽约时报》在一篇典型的描述“高品质生活”面临的困境的报道中称“米勒解开了啤酒之迷”。似乎没有人想到过这两种品牌之间的联系。

从军事角度讲，米勒公司是从侧翼向自己发动了进攻。它的两种产品使用了同一个名称（也许只是偶然），这种侧翼进攻不仅没有削弱百威啤酒的地位，反而削弱了自己的地位。波果（Pogo）说：“我们遭遇的敌军不是别人，正是我们自己。”

位于俄亥俄州塔伦顿的崭新的米勒啤酒厂，投资 4.5 亿美元，但从未生产过一桶啤酒，成了侧翼进攻自己这一错误的沉默的见证。

你要是想侧翼进攻自己的话，后果只有两种可能，哪种都不会获胜。

要么就是你成功地从侧翼袭击了自己，像米勒公司一样摧毁了自己的基础品牌；要么保护了基础品牌，却使此次侧翼行动以失败和高昂的代价告终。

产品线的延伸就像玩跷跷板。一个名称不能代表两种不同的产品。就像在跷跷板上，一个人上去了，另一个人就要下来。

产品线的延伸就像诱人的陷阱，因为其长期结果很显然同短期结果截然相反。

短期内，产品线延伸通常总是成功，就像米勒莱特一样（还有健怡可口可乐）。但是以长期看来，产品线延伸通常都是以失败告终。

第十二章 啤酒战

这种情况就像喝酒一样，从长远的观点看，酒精会使中央神经系统消沉麻痹，而在短时间内，酒精就像健怡可口可乐一样让人感到兴奋愉悦。

然而，米勒公司似乎没有察觉它的两种品牌啤酒的联系。为了挽救“高品质”品牌，米勒公司就像一些当事人常做的那样，解雇了它的广告代理商，进行了公开审判，罪名为渎职罪。

新的广告代理商迅速推出了“米勒已融入美国人的生活方式”。

哪种米勒呢？是莱特还是“高品质生活”？电视广告中没说。广告中演员给人们展示其啤酒罐，可没人去看上面的文字，电视广告解说员也没有。

米勒公司进退维谷。它不愿意说出“高品质生活”，因为这不适合工人阶层。有谁愿意挤在吧台旁，高叫“给我来瓶‘高品质生活’”呢？

米勒公司的行为和后果足以作为前车之鉴。

● 轻兵旅的冲锋

啤酒公司前仆后继，沿着米勒公司走过的路纷纷倒下。

除了施里茨和施里茨淡啤、库尔斯和库尔斯淡啤，啤酒巨头们又推出了米克劳和米克劳淡啤，诸如此类。

我们现在来看一下这些向自己发动侧翼进攻的勇士们的后果。

施里茨淡啤是淡啤中的第二大品牌。按照常理，施里

茨拥有巨大的领先优势。事实却不尽然。1976 年，即施里茨淡啤推出的当年，仅施里茨啤酒的销售就达 2400 万桶。

而今天，施里茨和施里茨淡啤加起来销售还不到 300 万桶。真是一次绝妙的侧翼进攻，两个品牌都被自己摧毁掉了。

就算取得暂时成功，长期的结果也不尽然。以库尔斯淡啤为例，库尔斯淡啤问世的当年销售了 160 万桶，并且每年递增，1984 年到了 450 万桶。目前，库尔斯淡啤是仅次于米勒莱特的第二大淡啤品牌。

真是棒极了。可是，普通的库尔斯啤酒呢？其销售一直在下跌。能指望库尔斯淡啤的侧翼行动给普通库尔斯啤酒带来什么好处呢？

事实上，1976 年，库尔斯啤酒只有一种品牌，投入 200 万美元的广告费，占领了 12 个州，那时它的销量反而更大。而 1984 年，库尔斯啤酒在 44 个州投入 3300 万美元的广告费，推出两种品牌，销量反而更小。又是一个断绝自己财路的例子。

米克劳也沿用了米勒公司的教训。米克劳淡啤推出 3 年后，普通的米克劳啤酒销量开始下跌，并逐年递减。结果也是解雇了广告代理商。

次年，米克劳淡啤也开始衰退，停滞不前。这两种品牌 4 年内相继衰败，很难证明产品线延伸有什么好处，也许反而更糟。

再以百威啤酒和百威淡啤为例。安霍泽公司还很幸运，因为相比之下，百威淡啤比较令人失望。迄今为止百威淡

第十二章 啤酒战

啤从未超过“啤酒之王”的 10%，安霍泽公司并不是没有努力过，公司每年为百威淡啤投入 5000 万美元的广告费，这已经是其基础品牌每桶的 9 倍了。

百威啤酒继续高速行进，销量超过第二位的品牌（米勒莱特）2.5 倍。这和百威淡啤的伏击无关。

其他啤酒品牌的情况如何呢？没有证据可以表明其他品牌采纳了我们书中关于产品线延伸的评论。恰恰相反，它们仍在继续推出淡啤品牌。

信仰者们在最后审判日聚集在山顶上，等待世界末日的到来，他们不会因次日的到来而动摇信仰，下山而去。次日的到来只会让他们感到上帝的仁慈之心，带着增强的信仰下山而去。

啤酒滞销时，啤酒公司不会从市场上撤走，不会怪罪其品牌名称。啤酒公司只会责怪产品本身或者广告。这证明了“事实验证一切”的信仰根深蒂固。公司们猜测：“总有什么地方出了问题，不是啤酒的口味就是广告的创意。”

乔治·桑塔亚那说：“忘记历史的人注定要重蹈覆辙。”
[译者注：乔治·桑塔亚那（1863～1952），西班牙裔美国哲学家和作家，主要以其关于美学、道德、精神生活的理论著作出名。]

● 重兵旅的冲锋

目前，啤酒业正在犯着同样的错误，加速向相反的方向前进。

营 销 战

重兵旅的头一批候选者是“米克劳经典黑啤”（Michelob Classic Dark）和“库尔斯特种金啤”（Coors Extra Gold）。二者都陷入了经典的“产品线延伸”陷阱中。

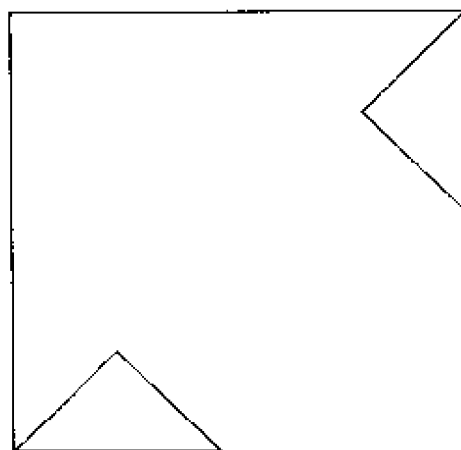
特别是库尔斯，它的头脑更应该清醒一下。第五位的啤酒公司无法支撑两种全国性的品牌，更别说3种了。

第十三章

汉堡包战

不要相信那些战争没有流血牺牲的话。如果血战是一种恐怖的场面，那么，它只会让人对战争更加敬畏。

——卡尔·冯·克劳塞维茨





1984年，麦当劳（McDonald's）一家就投入了超过2.5亿美元的电视广告费。几乎一天就是68.5万，一小时就是2.9万。得卖掉多少汉堡包才能收回投资啊。

如此庞大的企业是如何起步的呢？故事是从一个咖啡店开始的，在美国，这种咖啡店在任何乡村和城市都很常见。

通常是夫妇二人，加上一个柜台、六七张桌子，就可以办一个咖啡店了。店里出售食品和饮料，有火腿和鸡蛋，熏肉和生菜三明治，还可以有圣代冰淇淋，当然还有汉堡包、吉士汉堡包或者炸薯条。

每个城市的咖啡店都有自己的特色。费城的特色是吉士肉排汉堡，波士顿是蛤汤，在南方地区是玉米粥。营销战争使这些竞争者开展游击战，各自严守自己的地盘。（第一条游击战原则是，找一处细分市场，小得足以进行防御。）

● 走进麦当劳

自雷·克洛克在伊利诺斯州的德斯普雷恩城创办了第一家麦当劳以来，这一行业在短期内得到迅速发展。

克洛克成功地向地区性的咖啡店发动了进攻，然后，迅速把业务扩展到全国范围。

在那个年代，咖啡店出售几乎所有方便、简易、廉价的食物。从军事角度看，这种战线拉得太长了，也因此而薄弱。

克洛克要作出的决定显而易见。他袭击了咖啡店战线的中部区域。（咖啡店菜单上最常见的是哪种食品？当然是汉堡包和它的近亲吉士汉堡包。）

克洛克的汉堡包连锁店由此诞生。克洛克根本没有竞争对手（除了那些弱小的咖啡店），再加上他雄心勃勃，很快就把连锁店扩展开了。他甚至以高额利息贷款来完成他的梦想。

早期的这种扩展为麦当劳的成功奠定了基础，并使麦当劳占领正在发展中的汉堡包业成为可能。今天，麦当劳的销售超过了汉堡王（Burger King）、温迪斯（Wendy's）和肯德基（Kentucky Fried Chicken）的总和。

对于麦当劳的成功，营销专家们总是说应归功于其公司严格的制度和程序、对卫生的严格要求，以及对经销商在伊利诺斯州艾尔克格罗夫的“麦当劳汉堡包大学”进行的严格的培训。（每个毕业生都获得“汉堡包学士”学位，并“辅修炸薯条”。）

这些都是兵力原则才能带来的领先者的特权享受。麦当劳是领先者，因为它第一个站在了汉堡舞台上，并通过迅速扩展自己的势力而继续领先。

仅仅烤制出更好的汉堡包是无法成为汉堡业的领先者

第十三章 汉堡包战

的，但是，就算麦当劳烤制不出更好的汉堡包来，也能保持领先者的地位。因为领先者的地位让它有充足的时间改正任何错误。

在 70 年代，麦当劳在一份机密文件中坦率承认，根据民意测验，“汉堡王的质量被认为比麦当劳高出许多。”

新闻界总是试图寻找市场领先者成功的秘密，结果使营销界的神话越来越多。从伦理道德上讲，我们似乎不愿意接受这种解释，即麦当劳首次运用了最大的压力，即尚未成熟的兵力原则。更让人满意的解释是汉堡包大学立了汗马功劳，或者是罗纳德·麦克唐纳，再或者是电视广告里那些蹦来跳去的演员。

优秀的领先者不会阻止这些想法，而是会进行鼓励。他们知道高昂的士气能创造出动量，一个获胜的军队才会再次凯旋。

以饰演巴顿将军的乔治·C·斯科特的话来说：“现在我们有世界上最好的食物、最精良的装备、最佳的士气，还有最棒的士兵。你知道吗，天哪，我还真可怜我们要对付的那帮杂种。”

这就是领先者的地位，而不是战略。领先者对员工说：“没有你，我们一事无成。”

而自以为是的战略家说：“没你我们也行。”

销售经理仍在混淆两种看法，而这对领先者构不成威胁。领先者地位和战略的区别总会腐蚀“哈迪斯”（Hardee's）、“汉堡厨师”（Burger Chef），还有汉堡战中其他游击公司的想法。

营销神话制造了错误的幻觉。比如，假如我们能烤制出比汉堡王更好的汉堡包，或者提供比麦当劳更优质的服务，我们就能……这种白日梦仍在继续。

汉堡战就像其他营销战一样，产品只是承载战略的工具。你不能从“更好”的角度思考问题，只能从差异上进行思考。

● 汉堡王的策略

第一家用有效的策略向麦当劳发起进攻的连锁店是汉堡王。

麦当劳成为全国最大的快餐连锁店后，不再处于进攻地位了，而是处在了防御地位。运用进攻战略的机会落在了第二位的连锁店的身上，即汉堡王。

第二条进攻战原则是，寻找领先者强势中的弱点，并攻击此弱点。麦当劳的强项是汉堡包、标准统一、快速服务和低廉的价格。

就像其产品线中最顶层的“巨无霸”汉堡包的广告中说的：“两个纯牛肉饼、独特的芝麻圆面包撒上调料、生菜、干酪、泡菜和洋葱”。广告词通常一气呵成：“两个纯牛肉饼独特的芝麻圆面包撒上调料生菜干酪泡菜和洋葱”。（在印刷品广告中，麦当劳还在广告词上加了一个很小的“TM”字样，表示注册商标。）

麦当劳强势中的弱点是什么？显然，是麦当劳用来快速输送廉价汉堡包的流水线系统。如果你想要点特殊的食

第十三章 汉堡包战

品，就得等在一条单独的服务线上，等服务员回到制作间，摆弄那套系统。

在 70 年代初，汉堡王针对麦当劳的弱点制定出一种策略。汉堡王打出广告：“选择你自己的方式，没有泡菜，没有调料”。或者你想要什么就有什么。

就像广告中承诺的那样，你在汉堡王点餐时，如果想要点特别的食品，不会感觉自己像被遗弃者一样被别样对待。

汉堡王的销量证实了其策略的正确性。“选择你自己的方式”的标语成功地在服务和调味品方面将两家连锁店区分开来。同时，麦当劳受到了夹击，因为它无法更换那些精心调制好的系统，也无法赶超汉堡王的承诺。

这是一种极好的进攻策略。问问你自己：防御者能在不削弱自己地位的条件下赶超你吗？

强势通常也是弱点。但是你得找到强势中的漏洞。

● 麦当劳的炸鸡

70 年代，麦当劳增添了鱼肉、烤肉、煎蛋等。这是麦当劳的产品线延伸时期，它寻找各种方法吸引新顾客，提高销售量。

尽管这个目标很诱人，但是也很危险。战线拉长，中部就会薄弱。另外，如果人们想吃炸鸡，干嘛不去肯德基呢？

麦当劳推出了两大类新产品，即麦香鸡和肉排，结果

全部失败。

接着，麦当劳又推出了麦乐鸡块，获得了成功，增加了麦当劳的销售额。可是，新的鸡肉产品需要大量的工艺及上百万的广告投资。

令人诧异的是，肯德基没有对麦乐鸡作出相应的回击。直到8年后，肯德基才推出了自己版本的炸鸡块。当然了，名字也只是很简单的“鸡块”。

第三条防御战原则是，要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。肯德基浪费了8年的时间。在这8年中，它完全可以利用麦当劳的广告把生意夺到自己手里。

蛋松饼和麦乐鸡这两种产品线延伸策略是有区别的。

早饭时间是汉堡店的停业时间。对汉堡店来说，几乎所有的早餐供应都是很好的战略。午餐或晚餐品种如麦乐鸡，占汉堡连锁店很大一部分的销售额。因此，干嘛还要花费上百万美元让顾客点麦乐鸡，而不是“巨无霸”汉堡包呢？

不管是麦当劳还是其他连锁店，都没有仔细考虑它们的产品的区别。各家都有3种类型的产品：一种是需要做广告的产品，一种是需要销售的产品，还有一种是需要赢利的产品。

只是为了出售或赢利，甚至大量赢利，而对一种产品做广告，是一种浪费的行为。

电影院会为它所出售的爆米花做广告吗？当然不，它只消对所播放的电影做广告，就可以同时在爆米花和饮料上赢利。

第十三章 汉堡包战

汽车经销商以倒扣价为汽车做广告，却不希望以这种方式卖掉汽车，因为他们真正的利润是在汽车的传动装置、动力制动器、调幅/调频收音机，还有其他一些零部件。

一般来说，一家汉堡连锁店为其汉堡包做广告，附带出售炸薯条，并在软饮料上赢利。这种模式只是利润的底线。如果孩子们把你店里 90 美分的可口可乐喝个够，你几乎就有条件应付任何情况。

多家公司最大的错误是混淆了应售产品和应该做广告的产品。只要顾客到了你的店里，你向他提供什么食品都无所谓。但是，对同样的产品做广告却是个极大的错误，这也许会削弱你的地位。

出售鱼肉三明治是一回事，给鱼肉三明治做广告是另一回事，尤其是如果产品的涵盖削弱了你的汉堡包的地位则更是如此。

麦当劳是以汉堡包进攻咖啡店战线的中部起步的。假如在外围追逐生意的时候，麦当劳把自己变成了像咖啡店一样出售所有食品的连锁店，那就太有讽刺性了。

● 汉堡王说：“我们也是。”

随着 80 年代的来临，汉堡王开始模仿他人的经营。汉堡王的一位经理说：“我以前从来没有听过这么多关于竞争者的情况。麦当劳做的事情，我们也做了；麦当劳没有做的，我们也不做。”

汉堡王不断推出各种暂时性的三明治，从牛肉意大利

干酪到烧牛肉。更别说火腿和奶酪、脱骨炸鸡、炸鱼片和牛排了。上述那位经理说：“我们迷失了自我。”

经销商们没有被打动。他们不断提醒管理部门，公司的名称是“汉堡王”，而不是“三明治王”。

汉堡王甚至还模仿麦当劳的另一特色，并起名为“魔幻汉堡王”，想吸引孩子们和他们的父母。

到1982年，汉堡王的销售速度开始放慢。那年它的税前利润只提高了8%。相反，麦当劳的净利润上升了15%。

对待产品是一回事，而利润是另一回事。最后，总公司派了一位从皮尔斯伯利来的专家进行负责。取消了一部分稀奇古怪的三明治，但是最大的改变还是在广告上。

● 汉堡包大战

汉堡王又开始袭击麦当劳战线的中部。这就运用了经典的进攻战略，即攻击战线拉得过长的领先者的固有弱点。

汉堡王的进攻战略中，一个广告产生了绝佳的效果，广告里暗示，同麦当劳相比，汉堡王的汉堡包的味道更好，因为它的汉堡包是烤的，而不是炸的。

“烤而不炸”的口号一打出，立即吸引了公众的注意力，麦当劳的律师们也迅速提起控诉。

这对汉堡王来说非常有利。麦当劳激烈的反应把战役打到了全国3家电视网、10多家电视台和报纸上。

汉堡王的销量飞升，比前一年利润上升10%，而麦当劳只有3%。也许数目并不大，但是基础很广，战斗激烈，

且开销庞大。

虽然汉堡王无法赶上麦当劳的广告预算，却也筹措了1.2亿美元的广告经费。

汉堡王正在忙于发动进攻的同时，另外一家连锁店也在运用不同的营销战略。

● 从侧翼进攻麦当劳

肯德基的一位前副总裁创办了温迪斯（Wendy's），直到1969年，温迪斯才建立起了老式的汉堡包业务。

尽管起步晚，温迪斯通过侧翼进攻策略，很快占领了汉堡包的成人市场。温迪斯把目光投向成人，提出在舒适的环境中提供适合成人的食品。在温迪斯，没有给孩子们提供的免费气球和帽子，还可以选择你自己的方式，比如“没有泡菜，没有调味品，没有孩子”。

温迪斯最小的汉堡包重1/4磅，为方形，4个角伸到了面包外面。

温迪斯打出的广告是“热而多汁”，使公众开始有了成人的汉堡包的意识。广告中说，温迪斯的汉堡包会让你用掉“许多张餐巾纸”。

你不会让孩子吃这种汉堡包的，因为后果是你回家后不得不给孩子们换掉弄脏的衣服。

很快，温迪斯的利润几乎到了快餐店平均利润的2倍，紧逼汉堡王。（实际上，温迪斯的单位利润率超过了汉堡王。）

随后，温迪斯的电视广告中出现了 80 多岁的老人克拉拉·佩勒。再没有别的广告词能如此激发公众的想像力了，这句广告词是：“牛肉在哪儿？”

“牛肉在哪儿？”使温迪斯的销售到 1984 年增长了 26%。这是头一个在数年内成为流行话的广告词，连沃尔特·蒙代尔和其他一些名人都会说。[译者注：沃尔特·蒙代尔（Walter Mondale），生于 1928 年，美国卡特总统时的副总统（1977～1981 年）。]

使温迪斯销量上升的更重要的原因是，这条标语抓住了温迪斯的战略核心，即适合成人的更大的汉堡包。

温迪斯下一步的行动是证明战略影响广告，而不是广告影响战略。同一作者、同一设计师、同一制片人、同一导演开始制作“部分就是部分”的广告。这个广告击中了竞争对手的鸡肉制品是采用经过加工的鸡肉部分的弱点。（而温迪斯提出供应“百分之百的自然脱骨鸡胸”。）

温迪斯的鸡肉制品最终还是退出了，麦当劳有此先例。发生什么事了？什么也没有。

温迪斯应该改回牛肉制品，请回克拉拉·佩勒。在侧翼进攻中，追击同进攻本身一样重要。

● 低价位游击战

如果不提及“白色城堡”（White Castle），汉堡战的论述就是不完整的。“白色城堡”于 1921 年创建，位于东北部和西北地区，拥有 170 家小型连锁店，经营方式多年来一

成不变。

一位顾客说：“现在世界上没什么一成不变的东西了，可是每当我去‘白色城堡’时，总能见到我5岁时吃过的那种汉堡包……都过了35年了。”

支持者把“白色城堡”的汉堡包叫做“时光滑板”，其原因不言而喻。能引起怀旧情绪的汉堡包自有它的吸引力。

尤为突出的是，在经济大萧条时期，每座这样的瓷钢大楼每年收入128万美元，甚至比麦当劳还高。

第二条游击战原则是，不管你多么成功，也不要使自己的行为像一个领先者。“白色城堡”没有蛋松饼，没有特大汉堡包，没有4种馅的烤土豆，也没有汉堡包大学。

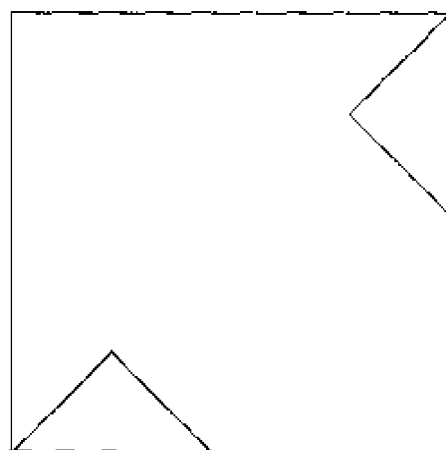
销售汉堡包的方式很多，只要你的策略得当就行。“白色城堡”也因此能同比它强大的竞争对手和平共处。

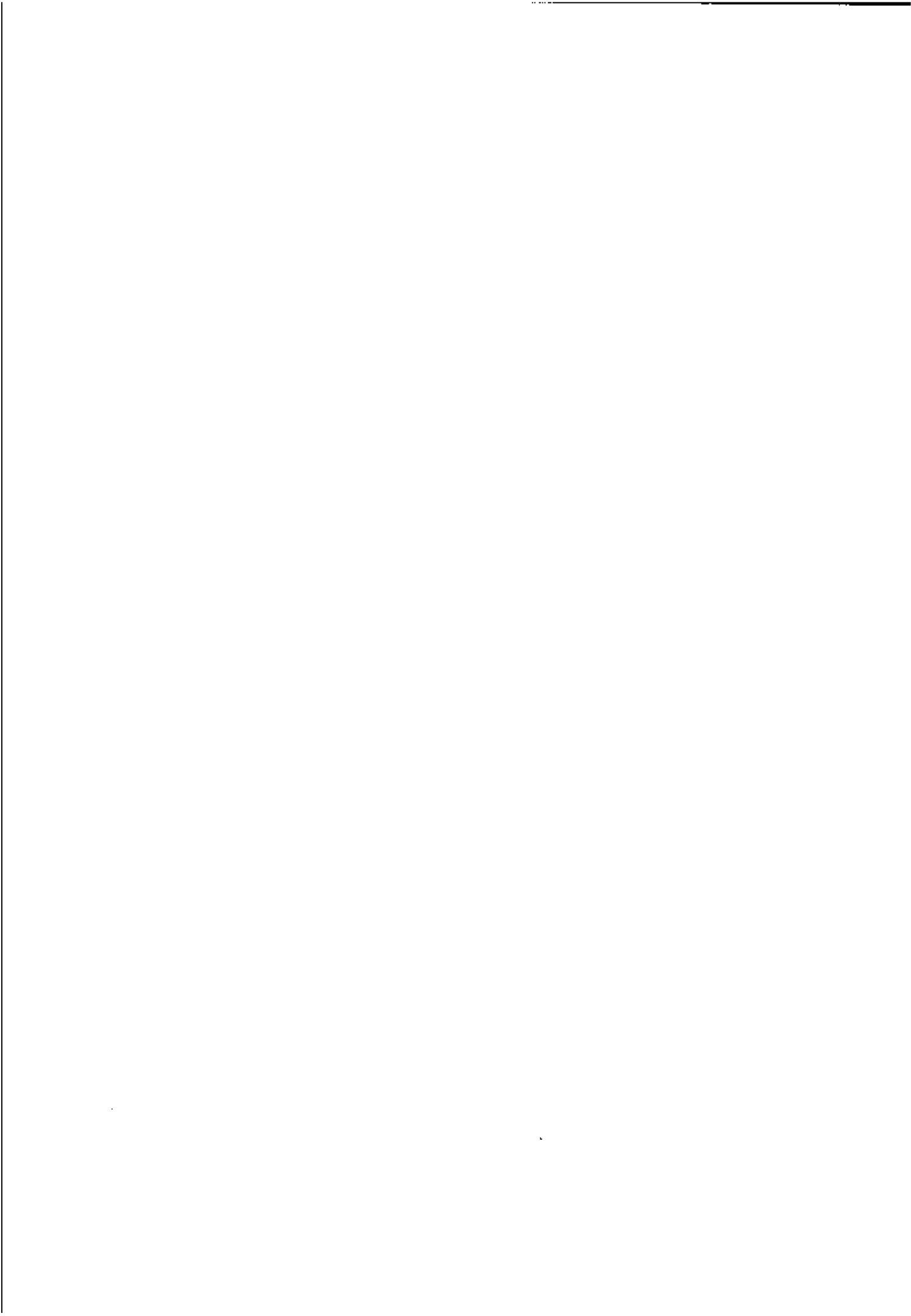
第十四章

计算机战

在战争中，出于仁慈之心而犯的错误是最严重的。

——卡尔·冯·克劳塞维茨





计算机业的可口可乐是 IBM。这位“蓝色巨人”〔译者注：美国国际商用机器公司（IBM）的绰号〕的防御策略比“红色巨人”（译者注：可口可乐）更胜一筹。

IBM 总是不断地把对手击倒在地。营销战的初学者们没有理由对此加以抱怨，因为在阿芒克可没有“仁慈”这一说。

“和平共处”不是 IBM 的信条。如果有必要，IBM 总是毫不犹豫地击倒对手。在你批评 IBM 的做法之前，先得了解一下计算机战的性质。以 IBM 历史上的几个重要事件来看，若不正确使用兵力，公司将会付出惨重代价。

对待竞争对手，不应给它以喘息之机。要知道放虎归山，必有后患。

● 斯佩里·兰德公司对阵 IBM 公司

1943 年，宾夕法尼亚大学的一位老师和研究生研制出了第一台电子数字计算机，将其命名为“ENIAC”，即“电子数字积分器与计算器”（Electronic Numerical Integrator and Calculator）的简称。这台 30 吨重的怪物运算速度比最快的模拟机快 1000 倍。

那位老师名叫约翰·W·莫奇利，研究生的名字是 J·普莱斯普·艾克特。他们把公司出售给了斯佩里·兰德公司之后，又研制了其他计算机，其中包括著名的“UNIVAC”计算机，于 1950 年研制成功。

1951 年，斯佩里·兰德公司公司的 Univac 分公司推出了世界上第一台商用计算机（卖给了美国人口普查局）。

几年后，IBM 进军计算机市场，加入了计算机大战。至关重要的是，这场战斗决定了 20 世纪最重要的产品发展的控制权。

这是由两家还相对较小的公司的一次短时间的小冲突决定的。双方都有自己的优势。斯佩里·兰德公司拥有技术领先优势，而 IBM 在办公用品市场有绝对的优势。

战斗结局很难预料。然而结果取决于初期的艰苦努力和兵力原则的正确运用。

IBM 获胜，取得了领导地位，并一直盘踞在那里。营销战可不是篮球比赛，两支队伍比分可以交替领先。

营销战更像军事战斗。克劳塞维茨说过：“战斗过程更倾向于均势的缓慢变化，而不是像那些被虚假描述误导的人常设想的那样来回振荡。”

大多数的营销人员都没有机会参加像 50 年代 IBM 和斯佩里·兰德公司之间最初的那场战斗。如果你真的有这种机会，别忘了克劳塞维茨的话：“指挥官在第一场战斗中倾尽全力，并努力以此赢得最后的胜利。”

对优秀的营销将军来说，他所关注的应该是尽早在战斗中确立起自己的优势地位。就像下象棋一样，在开始阶

段赢得一个小卒，往往就能保证最后的胜利。

在对斯佩里·兰德公司的战斗中获胜后，IBM 巩固了它的战果。虽然不断有其他公司闯入计算机市场，IBM 仍能年年占据计算机市场 60% ~ 70% 的份额。人们把计算机业的这种局面称作“白雪公主和七个小矮人”。

70 年代初，其中一个“小矮人”第一次向 IBM 堡垒发起了全力进攻。然而，它非但没有对 IBM 构成威胁，战斗场面反而像是 1854 年巴拉克拉瓦战役的重现。

单靠模仿领先者是无法成功的，然而各家公司总是执迷不悟。他们总是先观摩 IBM 的做法，然后加以模仿。美国无线电公司（RCA）甚至雇用了 IBM 以前的经营主管来管理自己的计算机运营。

要想获胜，只有把领先者的策略完全推翻。要么找出领先者强势中的弱点，要么进行侧翼进攻，要么打游击战，要么集中自己的兵力。

美国无线电公司（RCA）和通用电气公司（GE）被“蓝色巨人”的巨浪吞没后，就轮到剩余的 5 个竞争者了，它们合称“BUNCH”[宝来公司（Burroughs），尤尼维克（Univac），国家现金出纳机公司（NCR），控制数据公司（Control Data），霍尼维尔公司（Honeywell）]。下一个能对 IBM 造成威胁的是谁呢？显然这几个都不是。

● 美国数字设备公司（DEC）对阵 IBM：第一轮

正当各大公司绞尽脑汁企图从 IBM 的大型计算机生意

中分一杯羹时，一家刚刚诞生的小公司赢得了计算机市场的重大胜利。这就是数字设备公司（DEC），它运用的是经典的侧翼进攻战略。

IBM 生产大型计算机，DEC 就生产小型计算机；IBM 面向最终用户，而 DEC 面向 OEM（原始设备制造商）；IBM 供给软件，而 DEC 则假装不知道计算机软件为何物。

这正是大众汽车和其他一些公司所运用的侧翼战策略。

1965 年，DEC 推出了 PDP-8，这是其小型计算机系列的第一种机型。这些小型计算机产品后来在科学研究、教育、工业控制和医疗领域得到广泛使用。

随后，IBM 却犯了一个罕见的错误。它没有及时回应 DEC 的进攻。而第三条防御战原则是，要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。

领先者在低价领域更容易遭到侧翼进攻。IBM 的自大影响了它的判断力。它觉得，若没有 IBM 的软件和技术支持，有谁愿意买那些廉价、没有什么油水的小型计算机呢？

实际上，成千上万的公司都想买，而且真的买了。DEC 的小型计算机的销量以火箭般的速度飞涨，DEC 成为股市的宠儿，其销量即将突破 40 亿美元大关。

惠普公司（Hewlett - Packard）、通用数据公司（Data General）、霍尼维尔公司（Honeywell），以及其他一些公司都一窝蜂地加入了小型计算机的行列。惟独 IBM 没有。直到 1976 年，这位“蓝色巨人”才第一次推出了小型计算机系列，进入了小型计算机市场。

但是即使是 IBM 也浪费不起 11 年的努力，时间是无法

弥补的。IBM 在小型计算机的市场份额从未超过 10%。而 DEC 则继续以 40% 左右的市场份额控制这个市场。

70 年代末，计算机世界再次发生变化。苹果公司（Apple）、无线电广播公司（Radio Shack）和“海军准将”公司（Commodore）这些年轻的后起之秀给计算机字典里添加了一个新词：个人计算机。

这一幕就像圣经中牧羊人大卫对巨人歌利亚的战斗一般地展开了。

● DEC 对阵 IBM：第二轮

当整个计算机工业从 8 位微处理器，或者“芯片上的计算机”快速发展时，DEC 和 IBM 都在一旁冷眼旁观。

很快，许多公司都成功地生产微型或个人或家庭计算机了。

这些小东西们是些什么？你能用它们做些什么呢？是把它们放在家里玩游戏呢？还是在学校用来学习计算机科学呢？亦或是在办公室里进行文字处理和记账呢？

答案是这些事都可以做，而且还不止这些。实际上，微型（或者个人或家庭）计算机实际上是一种小型的通用计算机。一台价值只有几千美元的个人计算机就可以完成过去只有价值 100 万美元的大型计算机才能完成的许多工作。

这本应是属于 DEC 的领地。作为事后诸葛亮，我们可以很轻松地说 DEC 本应该对它的小型计算机领地进行防

守。可是假如你懂得营销战略，你不必是诸葛亮也能预见正确的营销行动。

70年代末，DEC的实力空前强大。也许是缺乏IBM的及时反攻，使得DEC有点过于自信了。

用军事术语来说，DEC已经完成了侧翼进攻，应该转入防御战，来防守它的小型计算机领地了。第二条防御战原则是，最佳防御策略是进攻自我的勇气。DEC本应该推出微型计算机，首先向自己的小型计算机地位发起进攻。

然而，DEC没有这个勇气，或者说缺乏这种远见。DEC总裁肯尼思·H·奥尔森说：“个人计算机将在商战中被打翻在地。”

自从亨利·福特阻击通用汽车高价位侧翼战失败以来，这可能是美国商业史上最重大的错误判断了。

奥尔森总裁是一位计算机天才，但是天才也有出错的时候。菲奥雷洛·瓜迪亚曾说：“我没有犯过太多错误，可是我一旦犯了错误时，它就是‘绝妙的’一个！”[译者注：菲奥雷洛·瓜迪亚（Fiorello LaGuardia），美国政治家，推行社会改革，名声很大。]

假如DEC能尽早并坚决地推出个人计算机，它很可能成为一个计算机业的巨人，也许比“蓝色巨人”还要巨大。因为当时大多数的营销界人士都忽视了一个重要的因素。

个人计算机并非为“个人”用的，而是作为在家里或办公室里的商用计算机用的。而市场上没有拥有商用信誉的个人计算机制造商。那些制造商们都只有家用或者其他用途方面的信誉。

第十四章 计算机战

通用汽车公司会为他们的办公室配备无线电广播公司的 TRS-80 型计算机吗？（爱好者们亲昵地称呼这种计算机为 Trash 80。）还是“海军准将 Pets”型（Commodore Pets），亦或是“苹果 II”型（Apple II）？

当伯克莱屯的灯光闪烁，准备推出 IBM PC 机之时，DEC 仍旧两耳不闻窗外事。（译者注：伯克莱屯，美国佛罗里达州东南部城市，位于大西洋岸边的棕榈海滩，是旅游胜地和工业中心。）

DEC 本应当集中精力保卫自己的小型计算机领地，可是它却把兵力分散到了 4 个互不相干的领域中。

第一，DEC 开了一些零售店，用以同无线电广播公司（Radio Shack）、计算机地带（Computer Land）和成千上万的独立的对手们竞争。这是对那些步步为营的竞争对手们很无力的反攻。

第二，DEC 冒险进军文字处理器领域，试图同强大的王安电脑公司（Wang）和其他一些这一领域的专家如 CPT、NBI 和 Lanier 相对抗。

第三，DEC 继续提升其小型计算机的性能，试图使之成为 IBM 大型计算机的真正对手。这一超级小型计算机阵地耗费了 DEC 大部分的人力和资源。

第四，DEC 花费了大量精力和资源开发复杂的办公自动化系统。

在财政阵线上，DEC 拿出 2400 万美元资助特罗奇有限公司（Trilogy Ltd.），这是一家由吉恩·阿姆德尔（Gene Amdahl）创办的高科技公司，意图研制一种超高速计算机，用

以同 IBM 最先进的大型计算机相抗衡。

一方面，DEC 在主计算机业务的边缘产品方面进行风险投资。另一方面，DEC 又拒绝投资真正能保卫其运作基础的产品。

1980 年，DEC 是世界上最大的小型计算机制造商。1981 年，IBM 推出了 PC 机。

● DEC 对阵 IBM：第三轮

IBM 的 PC 机一经推出就取得了成功，世界并未因此而震惊。传统的观念认为将这一胜利归功于 IBM 自身的强大力量。然而事实却并不尽然。

当然，IBM 在计算机领域占据着优势地位，但那是在大型机领域。而它们在小型机方面并无优势可言，小型机市场是 DEC 的天下。然而，由于 DEC 的缺席，IBM 夺取个人计算机市场根本没有遇到任何阻力。旁观者清。我们从一开始就能看清整个局面，因为个人计算机更适用于商业市场，而不是家庭市场。

虽然多数专家都不会承认，但是运气在市场营销中确实起着十分重要作用。甚至像 IBM 这样最大的公司也需要靠运气来帮忙。从最初的 Altair 计算机到 IBM PC 机的 6 年间，根本没有任何拥有商用市场信誉的公司推出任何像样的商用计算机。

虽然在这个方向有过两次小规模进攻，但是都没有起什么大的作用。1980 年 1 月，惠普公司推出了 HP - 85

型计算机，这是 Apple II 的一种简单翻版。但这种产品是作为科学和专业用计算机研制的，而不是一种商用型。1981 年 7 月，施乐公司推出了 820 型计算机。

不幸的是，在消费者的头脑中“施乐”是复印机的牌子。仅仅一个炎热的夏季之月难以改变这个观念。到了 1981 年 8 月 12 日，IBM 投下了它的 PC 机炸弹。战局骤然发生转变。

作为第一家推出个人计算机的商用计算机公司，IBM 迅速控制了战局。没有人能抵御 IBM 的进攻，因为根本没有人有这个实力。另外，由于成千上万的商人早就开始从家庭计算机公司如苹果公司和无线电广播公司购买个人计算机，个人计算机早已建立了稳固的市场。

当 IBM 在低价位市场展开攻势后，DEC 和惠普公司的机会丧失殆尽。

在此 16 年前，DEC 成功地利用其小型计算机对 IBM 进行了侧翼进攻。而现在，IBM 运用了同样的策略，以彼之道，还之彼身，利用个人计算机，成功地对 DEC 进行了侧翼袭击。

直到 1982 年 5 月 10 日，DEC 才被迫对 IBM 加以回应，推出了自己的个人计算机。但在这个过程中，他们却犯了一个关键性的错误。

现在，DEC 是进攻方，它必须选择 IBM 的一处漏洞全力进攻。第三条进攻原则是，在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。然而令人难以置信的是，DEC 推出了不止一种个人计算机，而是 3 种，即 Rainbow（译者注：彩虹）、Profes-

sional（译者注：专业的）和 DEC mate（译者注：伴侣）。

品种全面是只有领先者才有资格享受的奢侈。由于缺乏重点，3个品种的策略注定要失败。到1984年，IBM个人计算机的销量超过了DEC的10倍。由于产品积压越来越多，DEC不得不于1985年初停止了Rainbow的生产。（要知道Rainbow是这3种产品中最畅销的一个。）

在这场战斗初期，肯·奥尔森曾说DEC并不介意最后一个进入市场。其寓意很明显，那就是最后进入者可以对其产品类型、特色和价格加以调整，以便在竞争中取胜。

这反映了管理人员头脑中的一种根深蒂固的观念，即在市场营销战中，总是更优秀的产品获得胜利。

然而，大多数的计算机专家承认，与先前的Altair和Apple不同，IBM PC机并未给市场上带来新的技术，而是利用和每个人都一样的武器取得了这场个人计算机大战的胜利。

这种情形同真正的军事战争相差无几。二战中盟军的取胜难道是因为拥有比德军更强大的武器吗？我们在越南战场上的失败难道是因为我们的武器落后吗？兵力原则决定了军事战局，同样它也决定了个人计算机大战的胜败。

不幸的是，在这一点上计算机业还得从头学起。

● 所有竞争者对阵 IBM

所有的竞争者几乎都立即开始用广告对IBM展开狂轰乱炸。

“Dimention 是您能买到的性能最强大、兼容性最好的个人计算机。”这是一个广告的大标题。这家 Dimention 的广告中说：“而我们的价格同 IBM 几乎相同，显然这样的选择您一定是物超所值。”

另一个竞争者在广告中称：“怎样只花 1995 美元就能买到一台 IBM PC 机呢？那么买一台 Chameleon 计算机吧。”

个人计算机战似乎产生了集体自负中最糟糕的一种情况：男子汉姿态的较量。

“你不能只凭一时之勇进攻 IBM 和王安电脑”，显然这是 Syntrex 计算机试图在广告中证明它的男子汉气概。（不，Syntrex，你不能只凭一时之勇进攻 IBM 和王安电脑。你需要钱，而且是大量的钱。）

“为什么你要到一个或许你从未听说过的公司去买一台商用计算机呢？”TeleVideo 计算机的一组 3 页的广告中提出了这个问题。该广告介绍的系统“比你听说过的公司的等值系统有更强的性能和更高的可靠性。”

不仅是无名小卒，那些声名显赫的大公司也扑向了 IBM。“我们要绞杀 IBM。”这是那个时代的一场典型战役中王安电脑的话。“我们已经准备好了并且正在逼近 IBM。”

即使是 AT&T（美国电话电报公司）的信息系统部也瞄准了 IBM。在它的广告中说道：“在个人计算机竞赛的这个阶段，你实在是应该了解比赛的得分情况。”运行速度、可扩展性、图形能力、兼容性和“等等”类构成了计算机的记分卡。可是比分呢？AT&T 对 IBM 为 5:0。（可是市场公认的 IBM 对 AT&T 的比分为 50:1。）

另一个对 IBM 重拳出击的是德克萨斯仪表公司 (TI)。“德克萨斯仪表公司敢于比较”，这是它将它的计算机生意与 IBM 做比较时的标题。

不幸的是，德克萨斯仪表公司以其一些重大的失败而闻名。例如，在 1983 年放弃了它的计算机生意，遭受了 6.6 亿美元的损失。（既然你不能同 Atari、“海军准将”和苹果相抗衡，又怎能奢望同业界的金刚一较高低呢？）

无线电广播公司在《华尔街日报》中用整版的广告吹嘘它的 Tandy 2000：“性能明显优于 IBM、AT&T、康柏、苹果和惠普。”

各家公司都在宣称它们的计算机比 IBM 的更优秀。然而一个叫“超越巅峰” (Leading Edge) 的公司更是登峰造极。

“IBM 的个人计算机过时的那一天”，这是他们广告的最谦逊的标题，“就是 1983 年秋天的一个星期一。在这一天我们推出了‘超越颠峰’PC 机，这种 PC 机明显优于 IBM PC 机，而其价格却只有 IBM PC 机的一半。”

既然 IBM PC 已经过时了，乐于助人的门罗公司 (Monroe) 就告诉你怎么去做。门罗打出广告：“对于一些旧计算机的用途有一些可敬的建议”，建议你把 IBM PC 当作水冷却器或台灯使用。而“微型计算机的新标准是门罗的‘系统 2000’”。

1982 年，各家计算机公司共花了不到 10 亿美元做广告。而仅仅两年之后，广告费用就激增到每年 30 亿美元，这比汽车和香烟这两个需要极力宣传的产品的广告费还多。

而面对这一连串的进攻，IBM 反击了吗？当然没有，因为那并不是最佳的防御策略。

● IBM 对阵 IBM

一旦 IBM 控制了 PC 市场，他们就掉转枪口，转入了经典的防御策略。

向你自己进攻。这一策略适用于吉列，适用于通用汽车，同样也适用于 IBM。

这种先进策略的确帮了 IBM 的大忙。IBM 的用户们都知道，“蓝色巨人”总是不断地推出更新更好的产品，以取代 IBM 自己过去那些过时的产品。

“比 IBM 更便宜，更出色”，这一直是 IBM 的一种策略。竞争对手们难以击中一个不断移动的靶子。事实证明 IBM 的用户和潜在用户们一直都在期待 IBM 的新产品问世。

这些新产品不断地以各种样式出现在个人计算机战场上。首先出现的是 PC XT，它所配备的硬盘驱动器可以让用户保存长达 5000 页的文本。

下一个出场的是 PC AT，它装有一个全新的微处理器。《华尔街日报》报道说：“IBM 的 AT 计算机给它的竞争对手们和它自己的其他 PC 机带来了巨大的压力。由于其令人惊奇的低价格和高性能，AT 带来的强大吸引力迫使 IBM 的对手们重新审视他们的产品和策略。”文中还提到：“一个行业顾问预计 PC AT 将在一年内超过 PC 原型机和 PC XT 机的销量总和。”

AT 型计算机的推出使 IBM 的对手们鸦雀无声。《纽约时报》报道说：“IBM 的产品在展览会上所向披靡。”这个展览会称为计算机分销商展览会（Comdex），这是业界第一贸易展览会。它吸引了 10 万名参观者前来参观。该报指出：“IBM 的竞争对手们没有一个能推出可以与 PC AT 一较高下的计算机来。”

该报报道中说，难怪“凝重的空气弥漫在计算机展览会上”。苹果公司的约翰·斯卡利哀叹道：“个人计算机业好像陷入了一个巨大的沟壑中。”

这个沟壑名叫 IBM。

不久，那些曾经刊登攻击 IBM 的广告的刊物开始报道那些攻击者们的损失情况。雷西恩公司抛售了它的数据系统分公司，遭受了 9500 万美元的税后损失。计算机设备公司、加威兰计算机公司、奥斯本计算机公司、维克多技术公司和富兰克林计算机公司步入了第 11 章中描述的可乐战的后尘。

皮特尼·鲍斯公司放弃了文字处理器业务，造成了 2250 万美元的税后损失。鹰计算机公司、财富系统、哥伦比亚数据产品和矢量图形公司开始遭受严重损失。

恐惧笼罩了硅谷。当 IBM 利用这一时机做如下广告时，这种情形也丝毫未变。“大多数人想从计算机公司得到的不过是晚上睡上一个好觉而已。”

但是，如果以为 IBM 是“万能的”，将会犯一个相反的错误。公司就和军队一样是具有实力的，但那只局限于他们所占据的领土上。IBM 有它自己的领土。然而在人们的

头脑中，IBM 并未占有家用计算机市场的领地。

● 苹果对阵 IBM：第一轮

苹果公司利用它的苹果 II 将它的对手们打得片甲不留，这是第一种经过“包装”的个人计算机。另外，它的“开放式体系”吸引了上百家公司为它设计了多种硬件和软件，以满足上千种应用的需要。不久苹果公司就分到了个人计算机这块馅饼中最大的一块。接着它开始应用经典的防御策略来保卫其领先地位了。

首先是苹果 II+，接着就是苹果 IIe。每种机型都与上一种机型相兼容，每种机型都使用同样的软件，每种机型都可以用来取代上一种机型。（最佳防御策略是敢于自我进攻的勇气。）

接下来就是便携式机型 IIc 了。虽然它不是作为 IIe 的换代产品来设计的，但是它以更低廉的价位提供了更高的性能。所以从某种意义上说它确实可以与 IIe 相匹敌。

苹果的苹果 III 可就远不那么成功了。它是惟一的一种非家用计算机。苹果 III 是为办公环境设计的。它没能提供同 II 型机那样丰富的软件。与其说它是一种换代产品，倒不如说它是一种补充品。苹果 III 受到了业内的冷遇，这可是一个不祥之兆。

就在这样的背景下，万能的阿芒克推出了 PCjr。《时代周刊》报道说：“这将是家用计算机的总攻口。”他们预言，“现在 IBM 为起居室准备了一种产品，它将从一个成功迈向

另一个成功。”

可是起居室是苹果的天下。

不管是键盘样式的自由翻新，还是便宜 1/3 的价格优势，亦或是价值 1 亿美元的查理·卓别林，都未能使 PCjr 稍有起色。

在总攻日开始后不到 18 个月，PCjr 就完蛋了。这是由 IBM 新设置的产品系统部作出的决定。

PCjr 的失败或许伤害了 IBM 的自负，但是它没能影响到 IBM 的钱袋。在 PCjr 推出的一整年中，它只花去了大约 1.5 亿美元。同 IBM 的 460 亿美元的总收入相比，这实在是一个微不足道的小数目。

持怀疑态度的人说失败的是产品而不是策略。可是或许有太多的证据可以证明：如果你没有占领一块制高点的话，只有一个好产品是远远不够的。胜利通常属于控制了领土的那一方。这就是克劳塞维茨的第二个原则：防御优势原则。

当 IBM 试图开零售店来与计算机地带（Computer Land）、微时代（MicroAge）和昂特雷（Entre）等公司进行竞争时，同样的事发生在这位“蓝色巨人”身上。《财富》杂志把 IBM 的问题描述为“零售丛林中的灾难”。

不光是 IBM，DEC、施乐等公司都曾经在零售阵线上丢盔弃甲。重要的不是你的规模大小，而是你所在的位置高低。然而前面这些大的生产商在潜在顾客的头脑中都没有足够的零售实力。

● 苹果对阵 IBM：第二轮

家用计算机是一回事，而办公用计算机是另一回事。现在计算机业是苹果与 IBM 的又一番较量。只是这次较量的结果可能有所不同。因为这次是在 IBM 的地盘上较量。苹果试图填补在 DEC 退出后在办公市场上留下的真空。

约翰·斯卡利和他的麦金托什型计算机成员在一场关键的广告大战中每年花费 2 亿美元，企图占据办公计算机市场的第二把交椅。

可是苹果公司有一个致命的弱点，那就是苹果是一种家用计算机，而不是办公用计算机。

斯卡利是很明智的。你可能注意到了，他的麦金托什广告几乎从未提到过苹果的名字。他知道他必须把麦金托什办公用计算机同苹果家用计算机区分开来。

不幸的是，人们仍旧把麦金托什和苹果连在一起相提并论。这是斯卡利的麦金托什里的蛀虫。苹果的共同创始人史蒂夫·沃兹尼克因这个问题而辞职。他说：“苹果的方向性错误可怕地持续了 5 年。”

沃兹尼克还批评了苹果公司管理层拒绝对苹果 II 个人计算机的技术发展提供必要的财政支持。

我们认为沃兹尼克先生是正确的。苹果应该致力于家用和小型商用计算机市场。

● 市场第二对阵 IBM

“今天的个人计算机市场很像 20 世纪初的汽车工业”，《时代周刊》报道说，“现在，一种具有革命性潜力的新技术正在研究中，它吸引了大批公司的注意，有的公司甚至还起了‘苹果’和‘海军准将’这样的名字。当然，只有为数不多的一些早期汽车制造商生存了下来。”

《时代周刊》最后评论道：“没有人怀疑 IBM 就是个人计算机业的通用汽车。现在的问题是谁将成为福特或者克莱斯勒，而谁又将成为自动机车或斯坦利蒸汽机车。”

虽然 IBM 的继续增长为计算机公司提供了成为市场第二位的千载难逢的好机会。可是谁能成为计算机业的第二大公司呢？

DEC 曾经有过最佳时机。他们是小型计算机世界的领头羊，在商用机方面有一定的商业信誉和影响力。可是他们白白丢掉了这样的大好时机。

有赫兹就有阿维斯，有可口可乐就有百事可乐，有通用汽车就有福特，有麦当劳就有汉堡王，可见总是有市场第二位的存在空间的。

既然存在这样一个位置和这样一个机会，当然也就不乏竞争者：美国电话电报公司（AT&T）、宝来公司、康柏、通用数据、惠普、美国国际电话电信公司（ITT）、摩托罗拉、国家现金出纳机公司（NCR）、斯佩里（Sperry）、王安电脑、施乐和天顶（Zenith）。

第十四章 计算机战

当然这里还没有列出我们的日本同行：爱普生、富士、日立、美能达、三菱、日本电气、冲电气、松下、三洋和东芝。

是不是感到一头雾水？潜在的顾客也一样。这时，信誉就成了最重要的卖点。顾客买的不只是计算机，他们买的是整个公司。来看看一些选手的弱点吧：

美国电话电报公司是一个电话公司，而不是一个计算机公司。

宝来公司是一个大型计算机公司，而在个人计算机方面并没有什么业绩。

康柏在对 IBM 的低价位进行的侧翼进攻是相当成功的，但是它不大可能改变其进攻策略。

通用数据是小型计算机领域 DEC 的手下败将。

美国国际电话电信公司（ITT）是一个联合大企业。它在这一市场并不被看好。

NCR 就是国家现金出纳机，而不是计算机。它在计算机方面的成功源自它的零售数据输入系统，这应归功于它在现金出纳机方面的实力。

斯佩里（Sperry）是大型计算机领域的另一个失败者。

王安电脑是一个文字处理器制造商。王安有很好的机会，可是他们在文字处理器方面的优势可帮不上他们什么忙。

施乐是一个复印机公司。IBM 不可能在复印机方面有大的作为。同样施乐在计算机上也不会怎么样。

天顶（Zenith）是电视机制造商。

别提那些日本公司了。他们那种极其谨慎、小心翼翼的方式难以跟上飞速变化的个人计算机世界的脚步。

那么你猜我们认为谁的机会最大？惠普。

对了。我们认为惠普公司最有可能成为世界上第二大计算机公司。惠普在小型计算机方面仅次于 DEC。而且惠普提供的个人计算机和苹果公司的产品几乎是同样用户友好的。

惠普不能用它来对付 IBM。没有人能取代 IBM。

但是，惠普可以用它来取代苹果公司，成为继 IBM 之后商用计算机方面的第二选择。接下来，市场将证明惠普就意味着商机。

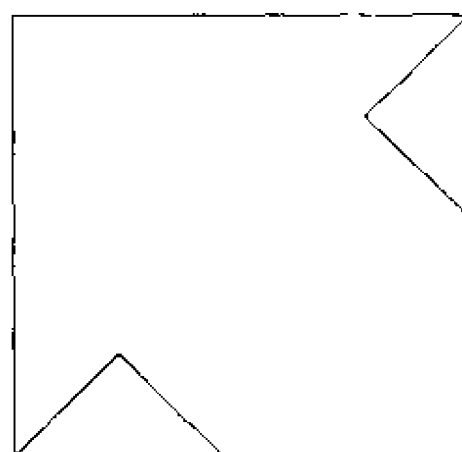
过不了几年，事实将会证明一切。

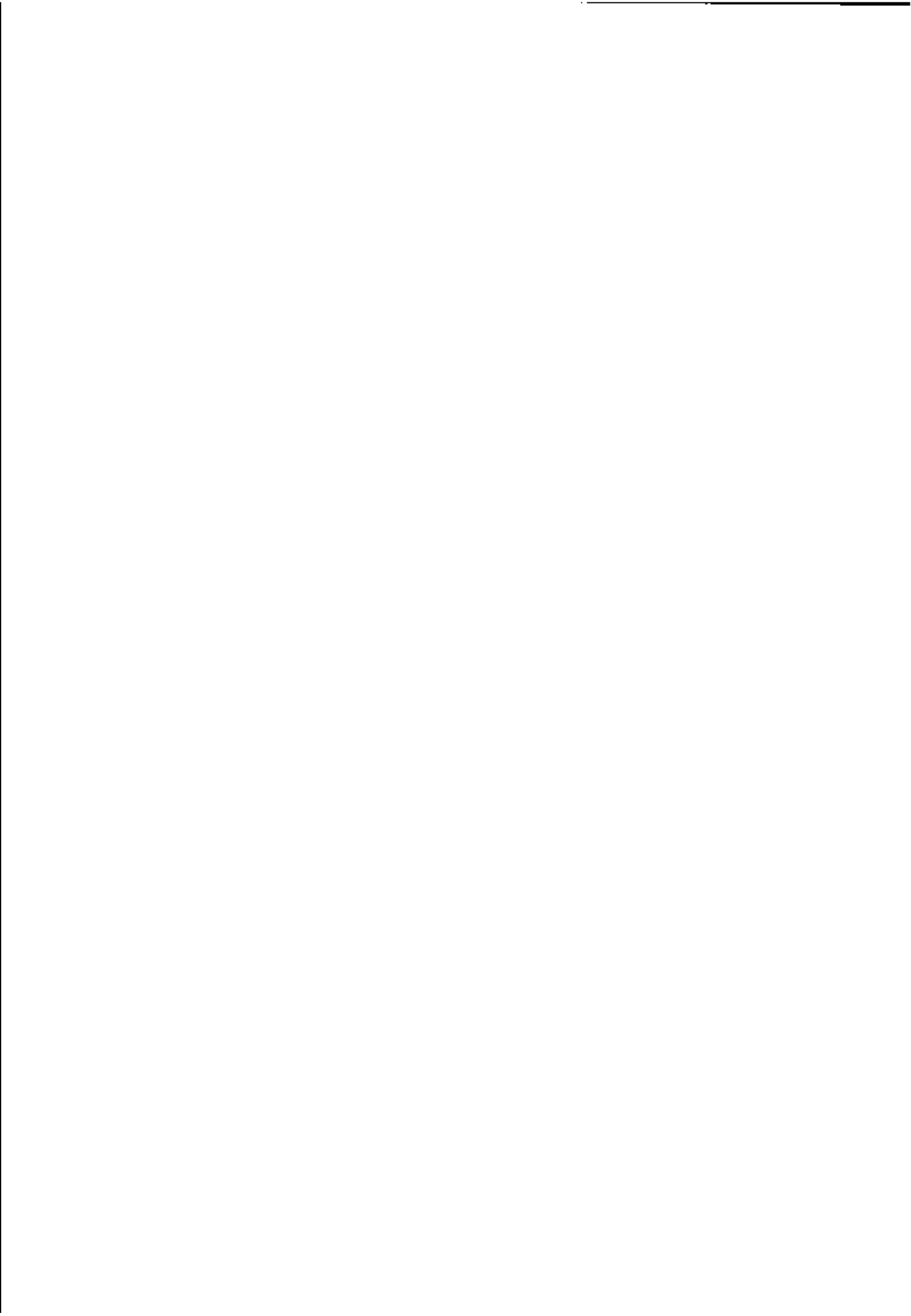
第十五章

战略和战术

假如我们认为战略是独立于战术结果之外的力量，那会陷入错误之中。

——卡尔·冯·克劳塞维茨





有些公司认为，制定战略就是把公司里最优秀的三四个人集中起来，把他们锁进一间屋子，直到他们想出办法来。这种方法常被称作“象牙塔里的智囊团”方式。

还有些公司喜欢把整个高级管理层召集到一个会议中心（或者最好是到加勒比的海岛上），为公司的将来出谋划策。这种方法叫做“远离电话，远离一切”方式。

这两种方法都企图尽量远离日复一日的战术决策，来制定出长远的战略决策。然而这两种方法都不对。

● 战略源于战术

就像形式应该服从内容那样，战略应该服从战术的需要。战术结果的取得是战略的最终目标和惟一目的。如果一个给定战略不能为战术结果服务，不管它的战略构思多么巧妙，表达得多么动人，这个战略也是错误的。战略应该来自底层，而不是顶层。

一位将军只有在深入、详尽地了解了战局之后，才有可能制定出真正有效的战略来。

营销战略应该从市场底层的泥泞中发展出来，而不是从象牙塔内的无菌室里。〔那种远离战场、脱离实际的将

军、和会议室里的某些首席执行官（CEO）是一丘之貉。]

伟大的战略目标是使一切工作在一定的战术水平上顺利进行。而不是其他什么目的。军事行动中，主要的战略目标说白了就是在任何时刻任何地点，我们都要配备两个士兵，能够去对付敌人的一个士兵。换句话说，就是在战术水平上运用兵力原则。

一个伟大的战略也许很可怕、很有灵感、很大胆而且很无畏，但是如果不能把兵力在适当的时间和适当的地点投入到战斗中，以完成相应的战术任务，那么这种战略最终是失败的。

战略没有好坏之分。战略本身没有天生的是非标准。它们不同于小说的情节或电影的梗概，只等着人们给它们插上文字和音乐的翅膀。

评判艺术作品的标准常常是它们的原创性、创造力和想像的独特性，而营销策略则不同，只有同顾客和竞争者相接触时，才能判断出它们的有效性。

在军事斗争中，战略初学者要从学习刺杀开始。也许我们不必奇怪世界上最著名的军事战略家是在 12 岁时开始他在普鲁士军队中的军事生涯的。

卡尔·冯·克劳塞维茨知道战争是什么，因为他亲身体验过战争的可怕。他曾在耶拿被法军俘虏过。他曾在伯罗的诺参加过拿破仑和沙皇军队的大规模冲突战。他曾参加过别列津纳河战役，眼见成千上万的法军被践踏在哥萨克人的铁蹄下。他还目睹了滑铁卢战役。

克劳塞维茨的伟大的战略思想来源于现实经验的熔炉。

第十五章 战略和战术

他知道胜利的重要性，因为他在戎马生涯中曾多次体验过失败痛苦。

所有伟大的军事战略家都有着相似的经历。他们的战略思想的取得是建立在先前的战术学习基础之上的。战略源于战术。

● 炮兵军官

在 18 世纪末，有皇家血统和皇室姻亲的年轻人绝不会想参加炮兵部队，因为那可是嘈杂、肮脏、费力的苦差使。那时的高材生们都乐于参加骑兵部队，身着精美的制服，骑在马上耀武扬威。

然而，战争在战术水平上发生了变化。当时的骑兵除了用来侦察，在大型的陆军作战中几乎没有什么用武之地。（从来没有人用骑兵突破过英国人的方阵。）最具战术意义、杀伤力最强的武器是大炮。

没有人比拿破仑·波拿巴更懂得这一点。这位前炮兵军官在 24 岁时就当上了将军，在 34 岁时当上了皇帝。

拿破仑战略的高明之处，就在于大炮的运用，他可以使大炮起到最大的战术效果。拿破仑坚持发挥炮火的机动性，在尽可能近的范围里集中火力，在敌人的阵线上为自己的步兵和骑兵轰开一个缺口。

拿破仑曾说：“大炮决定了军队和国家的最终命运。大炮永远不嫌多。”

● 坦克指挥官

假如把一门大炮装在一台内燃机上，给它加上装甲和拖拉机的履带，你将得到什么呢？那就是坦克。这种 20 世纪的武器就相当于拿破仑时代那种能够发射 6 磅重炮弹的大炮。

二战中最优秀的军事战略家也是从头学起的，这也没有什么奇怪的。小乔治·S·巴顿，曾是 1917 年康布雷战役的观察员。在这场战役中英军发动了世界上第一场大规模的坦克进攻。

1918 年，巴顿被任命为美国第一位装甲部队指挥官。是年年底，他率领他的坦克部队参加了圣米哈尔的突出阵地型战役。

巴顿运用他的坦克战术突破了诺曼底，并在 1944 年勇猛实现了法兰西突破战，他的第三集团军打破了占领阵地的所有已知纪录。

且不提巴顿所有过人的品质，他同时是一位精明的战略家，他的军事胜利是建立在克劳塞维茨模式的战略思想基础上的。

巴顿说：“人们不应该先制定计划，然后再让形势适应计划，而应该让计划适应当前的形势，我认为胜败取决于最高指挥部是否拥有这种能力。”

● 广告专家

当今营销战争的坦克和大炮就是广告。如果你不知道如何在战术水平上使用广告，那么你这个营销策略家可是有严重缺陷的。

由于许多管理人员不懂得广告力量的战术应用，向严守在战壕中的竞争对手发动了自杀性的进攻，这简直就是--战中堑壕战悲剧的重演。巴顿曾说：“敌军的后方是装甲部队的快乐猎场，我们要竭尽全力向那里进攻。”

苹果公司雇用约翰·斯卡利并不是因为他懂得经营饮料厂，或是知晓百事可乐的秘密配方，而是因为他对广告的驾御才能。当时的形势对“办公用苹果机”策略非常不利（就像形势对滑铁卢战役中的拿破仑不利一样），可是斯卡利的广告显然得到了巧妙的发挥。他的“1984”广告主题取材于乔治·奥威尔〔译者注：乔治·奥威尔（George Orwell），1903～1950，英国作家，其极富想像力的小说猛烈攻击极权主义并反映对社会平等的关注。作品包括《动物农庄》、《一九八四》〕，创造了比任何其他电视广告都更大的影响。

不过，这绝不是说个人销售和其他营销武器都过时了。每种武器都在营销战中发挥着各自的重要作用。（就像拿破仑时代的步兵所起的作用那样。）但是，如果公司想要赢得重大的营销胜利，广告是最至关重要的武器，必须巧妙运用。

（当然了，我们说的广告，是指所有能影响市场的机械手段，包括印刷品、广播、宣传、直接邮寄、试用、传单和展览。在同样意义上，就像装甲部队要配备自行火炮、装甲运兵车和一批包括坦克在内的运载工具。）

批评家们能举出许多表面看起来似乎没有什么负面影响的劣质广告的例子。IBM 的 PC 机的成功投放市场，看上去并没有受到广告中查理·卓别林的影响。不错，劣质的广告对强大的 IBM 来说不是什么大的阻碍，可是，对于没有像 IBM 那样雄厚资源的公司来说，劣质广告带来的就可能是致命的打击。

● 战略允许有一般质量的战术

无疑战略要靠对战术的详尽了解发展而来，而矛盾的是，优秀的战略往往并不依赖最好的战术来实现。优秀稳妥的战略的精髓是，能够不依赖出色的战术而在营销战中取胜。

IBM 要赢得 PC 机大战，并不需要依赖出色的广告。IBM 作为第一家推出个人计算机的商用计算机公司的这一策略，在产品推出前就已经确保了它的成功。正是这一战略使得各种战术得以成功开展。正是 IBM 公司对战术的理解，使它确信要采用这一战略。

虽然认识到了广告的重要性，但是许多公司经理却错误地完全依赖于它。他们企图打出“致命一击”的广告，来帮助他们夺取胜利。作为“扩张之战”，1944 年冬天希

特勒在阿登高地的反攻，常常在营销战场上一次次地上演。公司们常常把全部赌注押在大量广告计划上，企图以广告“挽救局面”。

然而，局面很难逆转。原因很简单，如果战略高明，那么就算平淡无奇的战术也能取胜。如果必须用最好的战术才能取胜，那么这种战略就不是很可靠的。

换句话说，依赖出色的战术的公司同时也在依赖不稳固的战略。所以，倘若一家公司采用下列两种方式，就会失败。第一，蹩脚的战略；第二，依赖于出色的战术，而历史上后一种情况很少出现。

巴顿将军率军穿越法国时，整个世界为之欢呼。然而事实是，没有他我们照样能够获胜。

没有什么是绝对的。市场营销如同军事战争一样，总有形势极为不利的时候。克劳塞维茨说：“形势越是无助，在绝望中进行拼死一搏的可能越大。”

在足球赛中，重磅炸弹总是在绝望之时打出的，因为那时只有孤注一掷，奋力一拼。多数情况下，宝洁公司奋力拼搏的战术将会在现代营销战中获胜。

依赖于超级战术取胜的营销将军常常很快就指责武器不起作用。而在今天的战场上，这些武器就是广告。

● 战略指导战术

战斗打响后，那些在战略发展过程中忽视了战术研究的将军常常调回头来，反而对战术变得过于敏感。

假如一种战略是从战术角度合理构建的，那么当战斗打响后，这种战略就应该对战术起到指导作用。

为了实现一定的战略目标，一位优秀的将军应该具有忽视战术困难的能力。有时有必要投入大量资源，以占领那些对影响整体战略发展的关键点。比如，你也许不得不在一段时期内仍旧经营一些亏损的项目，以便达到一定战术目标，进而保证总体战略的成功。

反之亦然。比如，当一些可赢利的产品同你的战略不一致的时候，你就不得不削减或放弃这些产品。不论其结果如何，这都可能引发那些注重销售业绩的员工的一些反对意见。而克劳塞维茨一贯强调的是战略的一致性。

一种观点认为，只要占领了某地理位置或者某处未设防区域，就大功告成了。对于这种观点，克劳塞维茨会马上予以否决。这种情况只有在有助于战斗全局发展时才算成功。克劳塞维茨说：“就像在商业中，商人不能仅在一次交易中就获得可靠收益。战争也是如此，单独的优势无法同整个战斗结果相分离。”

然而，20世纪的商人们，如可口可乐生产商，有时就忘记了这条19世纪的商人们已经很明白的原则。他们推出极易销售的健怡可口可乐，而后“泰伯”可口可乐（Tab）生意下滑时又表示万分惊讶。这正验证了“单独的优势无法同整个战斗结果相分离”。

公司的战术倘若缺乏战略指导，权力的分散管理是最常见的原因。就像产品扩展策略一样，短期内分散管理有一定收效。然而，从长远看，公司必定会为之付出惨重代

价。典型的一个例子是美国国际电话电报公司 (ITT)，此公司目前正在为其长年的分散管理付出代价。

在现场制定决策是多数分散管理的公司所使用的基本原则，为其生存做证明。而通过现场决策去研究战术形势是制定优秀战略的一个重要组成部分。但也只是一个组成部分而已。需要有人把这些因素结合起来，糅进一个有组织的连贯一致的战略。

● 惟一的攻击点

在任何时刻，一个公司的战略计划只能瞄准一个惟一的目標。

这个目标应该优先占用公司的资源。也许我们可以把它称为“惟一的进攻点”。

分散管理和缺乏一致性的整体策略必将导致多点进攻。这一点在现今美国的商界是一种普遍现象。这些策略中有成功的，有失败的，但是没有能长期协调运作的。

来看看艾克森 (Exxon) 那些命运多舛的办公室产品和系统吧：Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog 和 Delphi。它们是艾克森用于开拓办公市场的产品的名字。可是艾克森的整体策略在哪里呢？油和水的混合比油和办公机器的混合可好多了。

同艾克森的盲目进攻相比，IBM 在 PC 市场的登陆可大不相同。他们要通过 PC 来实现一个重要的战略目标，也就是他们以此来保护公司的大型计算机业务，防止低价产品

受到侧翼进攻。IBM 在 PC 市场投入了大量的能量和资源（基于同样的想法，他们曾在几十年前在 IBM 360/370 大型计算机方面进行了同样的运作）。

一些公司常常给他们的子公司配备一定的资金和物资，然后把它们放到战场上放任自流，不加指导。“嘿，拿上这些资产，用它们来赚钱”，这是那些采用多点进攻的公司的——种常见的命令。

这些子公司进入市场后，它们的进攻目标常常局限于那些“有机会的目标”。为什么一个给定目标容易完成，对于这个问题可能有一些正确答案。例如，该产品可能没有前途。

以文字处理器为例。当 IBM 大举进入多用途办公计算机市场时，它留下了文字处理器这个相对开放的市场。所以拉尼尔（Lanier）、CPT、NBI 和其他一些公司纷纷闯入这个市场，试图利用这一有利时机占据这一目标。可是这些公司的明天又在哪里呢？

当华纳通信公司（Warner Communications）买进 Atari 计算机时，他们有一个长期的整体策略吗？还是在玩游戏呢？

在通用制造厂（General Mills）把全部财产输给埃左氏（Izod）之前，他们有没有一个战略性计划呢？

你认为美孚石油公司（Mobil）对蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）怎样看？

过去，这些整体行动是以多种经营这一时尚为借口来为它们自己辩护的。然而它们都背离了一个基本的军事原则，即集中兵力的原则。

第十五章 战略和战术

为什么 MCI 在对 AT&T 这个业界巨人的战斗中要开辟 MCI 邮件 (MCI Mail) 这个第二阵线呢? 从军事的角度看, 这是根本毫无意义的一招。随着 MCI 邮件 (MCI Mail) 损失的不断加大, 这一行动同样毫无市场意义。

当通用汽车公司跑到达拉斯给罗斯·佩罗特 (Ross Perot) 的电子数据系统提供 25 亿美元时, 他们到底想要做什么? 你可以肯定的是, 这没有什么战略性的意义。

如果这些行动是意外的话, 那已经够糟的了 (它们让我们无法拒绝)。如果各公司脱离自己的业务去发展多种经营, 那么情况可就更糟了。

以索尼公司为例。据《财富》杂志报道, 索尼制定了一个“50—50”策略。索尼公司希望, 到 1990 年, 它将成为一个半消费者和半非消费者的公司, 以取代它的“80—20”的现状。这有什么意义呢?

没有! 那只不过是把资源从你将要取胜的战斗中转移到你将失败的战斗中去而已。另外, 索尼进行这一运作的时期正好是他们的生意在消费者方面正处于危机的时候。他们的格式盒式录像机系统 (Betamax) 这一技术正在不断让位于家用电视录像机系统 (VHS) 技术, 他们又能怎么办呢?

● 进攻与反攻

根据物理定律, 任何作用力都有一个相应的反作用力。许多营销指挥官在制定作战计划时都以为敌人根本不会有

什么反应。事实上根本不是这么回事。

事实可能正好相反。你把你的价格降低一半，你的对手可能也这样做。对于你的每一个行动，就算你的对手不完全模仿你的最初行动，它们总会采取相应行动的。

思想不能僵化。一个优秀的营销策略应该考虑到对手的反击行动。许多营销战原则都谈到了反击的危险。第二条进攻原则就是：寻找领先者强势中的内在弱点，并攻击此弱点。领先者要想阻击这一进攻，就不得不减弱自身的力量，这是他们不情愿做的事。

还有一种方法可以分析大举反攻的可能性，即参看市场预计份额的变化。例如，一些公司大胆地预言他们将获取市场领先者的一半市场份额。然而他们忘了考虑将在这过程中将要发生的你死我活的斗争。忘了考虑那受伤的老鹰的拼死争斗。

要考虑到敌人的反攻。你的对手们将付出比你更多的资金和牺牲来保卫他们已经拥有的东西。

● 行动不能脱离战略

不管一个公司要采取什么样的行动，这些行动都不能脱离它们所蕴涵的战略。行动就是战略。

然而许多营销人员认为他们可以将这两者分开。例如，苹果公司曾宣布他们将进军《财富》500强。苹果公司不能就这样往沙发上一坐，说：“现在，我们的战略是什么？”向《财富》500强进军本身就是苹果公司的战略。考虑到

防守方 IBM 的实力，这次进军是否能够成功，主要取决于这一战略指导的战术是否适用于苹果公司。

当然，通过遵循营销战的基本原则，苹果公司可以增大自己取胜的机会，例如他们可以在较窄的阵线上发动进攻。但是这些因素只能从一定程度上有所帮助。更关键的战略问题是，一个拥有资源像苹果公司这样的小公司能否在 IBM 的地盘上取胜呢？

“只要公司有取胜的信心，那么任何事情都是可能的。”正是这个错误观念给许多成功的大公司招来了麻烦。他们通常先确定一个期望实现的目标，接着部署一个特遣队制定战略来实现这个目标。实际上没有什么公司强大得足以这样行事。因为总有一些目标是这种方式所难以达到的。

优秀的营销战略家总是生活在战术与现实世界里。他们从来不让他们的自负来影响他们的判断。他们从不试图实现不可能实现的目标，也从不在合理的目标之外发动什么战斗或进攻。他们总是集中精力于那些可以通过可用的战术工具来完成的那些目标，而从不在那些浮夸的方案和不可能的梦境上耗费精力。

● 战略不能脱离战术

如果说行动意味着战略，那么战略就意味着战术。这个连续统一体是天衣无缝的，如果你试图在其中任何一点割裂它们都将饱尝苦果。有关战术的知识可以帮助你制定相应的战略，从而使公司的一套行动路线成为可能。

一旦这一行动得到认可，该战略就开始起主导作用，以指导相应的战术。如果在战术和战略之间设置一个僵化的障碍，那将阻碍整个的进程。

以广告为例，这是许多营销战中的主要部分。各公司通常雇佣一些代理商来处理广告战的战术问题。可是在代理商开始工作之前，通常这些公司已经制定了自己的营销战略。换句话说，各公司决定了要做什么，而代理商决定怎样做。

这听起来既简单又合理，以至于我们试图指出这一安排的致命缺陷似乎是毫无根据的。然而在这两者之间设置的人为障碍将把代理商的专业化的战术知识这一重要因素与公司的战略发展隔离开来。

难道米勒啤酒公司愿意面对把两个主要产品建在一个名称下的战术难题吗？当然不会了。米勒先制定了战略，然后把战术工作交给了它的两家广告代理商。J·沃尔特·汤普森是否对把两种主要啤酒品牌划归同一名称表示怀疑呢？你会不会对赢利 5000 万美元的战略产生怀疑呢？会不会对广告代理商每年 750 万美元的创收表示怀疑呢？

为了在今后的营销战争中真正取胜，广告代理商必须制定出更多的具有战略意义的计划，各家公司也要学习更多的广告战术知识。看来这两种趋势同时出现了。

然而，现在却没有几家广告代理商懂得怎样把他们的广告战术知识转变为战略方案，对广告战术有较深了解的公司也寥寥无几。

有些广告代理商会强烈反对让他们考虑更多的战略因

素的要求，因为他们一旦知道了真相，他们只是不想为广告计划的成功与否负责。他们更愿意责怪产品本身或者销售人员。

● 运用后备军

军事指挥官不会在没有充足后备军的情况下发动进攻。克劳塞维茨说道：“有生的后备军的数量通常是双方统帅关注的主要问题。”

拥有更强大的后备军的统帅掌握着战场的控制权。但是却不必把全部后备力量投入到每一次战斗中去。

没有一家公司会把整个年度广告预算在1月1号就全部用完，也没有哪位军事将领会在同敌人交战时把所有士兵都投入到前线。战斗中，后备军的使用和调动常常是关键所在。

一位优秀的将军会尽力在不调动所有后备军的情况下赢得胜利。几乎无一例外，败北的一方通常都是耗尽了后备军的一方。

当然了，我们在此探讨的是战术意义上的后备军，是一旦有需要，就能立即投入战斗的兵力。战略后备军则是另一回事。军队不能依靠首先征募然后进行训练的士兵。克劳塞维茨警告说，不能依靠战略后备军，他认为这是一种局部的不协调。如果是战略意义上的兵力，那么就不能称其为后备军。也就是说，战斗指挥官一旦下达命令，这些兵力能被马上调动并投入战斗才算是后备军。

营 销 战

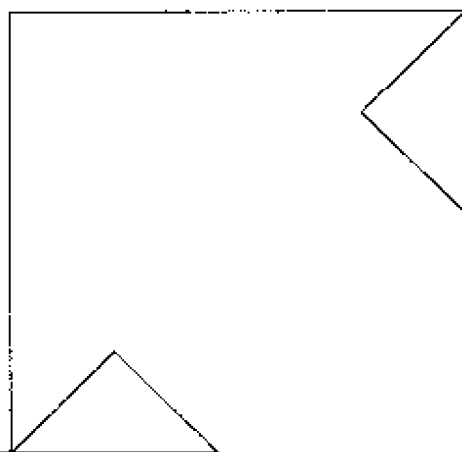
一位企业家倘若投资两项业务而非一项，就会陷入战略后备军的陷阱。一项业务无法作为另一项业务的后备军，因为两项投资都不能在紧急时刻迅速得到清算。最好应该投资一项业务，而留下流动资金作为后备军。

这一原则同样适用于那些企图在太短时间内在太多的前线上投入太多产品的公司。他们要问的主要问题是“后备军在哪儿？”

第十六章 营销将领

1000 个杰出人物中，有些以智慧出名，有些以勇敢或意志坚强而著称，可能却没有人能结合这些优点，从而成为统帅中的佼佼者。

——卡尔·冯·克劳塞维茨



在全世界的营销战场上，各行业的领袖们显得毫无特色，平淡无奇地经营着他们的公司，引不起世人的注意，也许是因为这个原因，他们在鼓励或激励员工士气方面也没有投入多少精力。这种状况几乎没有什么例外。（仅有的例外是通用电气的杰克·韦尔奇、克莱斯勒的李·艾科卡，以及花旗银行的约翰·里德。）

许多企业领导者都躲藏在多种经营和分散管理这两个双生原则下，以躲避聚焦。

现今的商业呼唤更多的商业将领，需要更多的男性或女性自愿接受统筹和指导营销全局的职责。在这急需优秀思想家的紧急时刻，商界却正背道而驰。多种经营和分散管理正在使企业的战略节节后退。《财富》企业 500 强中，其中一家夸口道，其半数的经理都涉身于战略策划中。

巴顿的第三集团军有 105 名军官，而只有 1 名负责战略策划。

决策过程涉及的人越多，公司越难出台优秀的战略。我们要做的是让决策过程步步走向成功，而不是节节败退。

分散管理消磨了商业人员的冒险精神。经理们并不是傻瓜，他们知道，只要他们能突破“解雇线”，就能顺利奔向企业管理顶层。

要想知道你在公司位于这条线上还是线下非常容易。假如你因为无法完成你的销售目标就能被解雇，你就处在这条线之下。假如你因为某人没有完成他的销售目标而能解雇他，你就处在线上。

注意，你在“解雇线”之上时，你个人并没有什么销售目标。销售成功了，你可以很自然地领受胜利的荣耀，销售失败了，你可以责备他人。你已经在公司占有了一席之地，且是个不错的位置。

权力分散使“解雇线”越来越低，公司被分割成了许多块领地，每个领地都没有足够的力量自行发动大规模的销售行动。因此，许多公司的销售活动降级为许多小规模的战斗，可以称做商界的“蚕壕战”。

我们相信，企业在变革，首席执行官们开始巩固联合各个领地，以便拥有足够强大的力量发动有效的营销战斗。这之后，企业又面临另一个问题。哪里才能找到可以指挥这些大规模行动的营销将领呢？

这样的人才太难找了。克劳塞维茨讲道，许多在其他方面拥有杰出才智的人并不一定拥有成为优秀将领的才能。1000个人中也许只有一个。

营销将领需要拥有哪些才能呢？要从维吉尼亚军事学院、安纳波利斯（译者注：安纳波利斯，美国马里兰州首府，美国海军军官学校所在地）和西点军校学习些什么呢？

● 营销将领必须机动灵活

营销将军的主要品质是灵活变通。这种品质并无魅力，通常并不被认为是一种美德。然而，若是缺乏这种品质，军事将领将毫无建树。作为一位将领，必须有足够的灵活机动性，使战略适应形势，而不能反之。

许多准营销将领却背道而驰。他们一开始就采用以往的成功战略，然后才对眼前形势加以分析，几乎总是使形势服从战略。做到这一点并不难，因为“事实”从来就不是确凿的。

克劳塞维茨说：“战争中获取的情报的一大部分都是相矛盾的，更多的情报是错误的，还有最大部分的情报是可疑的。”

在战争的迷雾中，人们还容易就采用过去经过检验的成功战略。对约翰尼来说，其他的策略看起来则极为鲁莽，他常说：“让我们只带上我们认为有用的东西出发吧。”

有时，下列态度被误认为是一种优点。比如一种典型的说法是“他有坚信的勇气”。对一位将领来说，顽固不化、强硬不屈是弱点，绝不是优点。

在营销界中，还有一种更毫无意义的姿态。当一家竞争者打算削价时，公司管理层说：“他们知道他们的产品值多少价钱。”

当一位员工提议向竞争者发起进攻时，公司管理层又说：“我们相信正面进攻，我们的产品要以质取胜，而不能靠诋毁竞争者的产品。”

优秀的将领没有固有的偏见。他或她在作出决定之前，会慎重考虑所有的选择面，聆听所有的意见。

正是头脑的这种灵活性能引起敌营的恐慌。他们无法知道敌人何时何地来犯，毫无准备，防不胜防。

● 营销将领必须有勇气

关于勇气的谈论多如牛毛。营销将领当然要有勇气。

优秀将领出类拔萃的特质在于勇气的类型。优秀的将领拥有无限的勇气，抵制强权，听取八方意见。优秀的将领头脑开放，集思广益，在需要作出决策的时刻，头脑会及时关闭，深思熟虑，最终拿出勇气作出决断。

李·艾科卡总结道：

“如果要我用一个词总结作为一名优秀的经理的素质，那就是‘决断力’。你可以使用世界上最先进的计算机，也可以收集到所有的图表和数据，但是，最终你得对收集到的信息进行总汇，制定出一张时间表，并且开始行动。”

平庸的将领都是“强悍”型的：“没人能告诉我应该干什么。”他们被营销战所吸引，是因为营销战和军事战斗极为相似，他们时常也会引用军事术语，谈些“部队”、“突围”什么的。

“强悍”型的将领总是守住以往的策略不放，就好像是

对过去的决策和战略有过什么感情承诺。这些人在本质上已经迷失了方向。对他们来说，勇气的最终表现是为自己的公司牺牲。

“强悍”型的人却可以成为优秀的领导。领导不必非得是优秀的将领或战略家。倘若一个公司士气极为低落，来自外部的战略根本没有获胜的指望，公司更加需要领导而不是战略，这时，一个自负、以自我为中心的人可能成为最好的领导。因为这时公司最需要的是内部能够鼓舞士气的领袖。

如果你擅长表演，那么，你既能成为称职的领导，也能成为优秀的战略家。巴顿就常常对着镜子演练他的“战争表情”。李·艾科卡用这段经典的话激励他的员工：“我们有一个，并且是惟一的一个抱负，那就是，我们要做第一。还会有别的吗？”

同时，回到其工厂里，艾科卡的策略又是完全相反的。

许多顾问都过分强调了士气因素，他们认为单靠士气就能打营销胜仗。他们错了，反过来才是对的。只有营销胜利才能鼓舞部队的士气。

● 营销将领必须勇敢

数年来，军事上颂扬的是体力上的勇气和勇敢，并为此颁发出了无数的奖章。

尽管体力上的勇敢对作战来说非常重要，但对指挥官来说并不是最主要的。将领不同于士兵，可是许多将领都

企图扮演士兵的角色，而最终为他们的鲁莽付出代价，要么失败，要么伤亡惨重。

营销将领们需要的是头脑的勇气，而不是体力上的勇气。时机成熟时，他们必须果断地迅速出击。然而，随着在仕途上步步高升，这些营销将领却丧失了他们果断勇敢的精神。

克劳塞维茨说：“军衔越高，勇气越差。”或者说越接近退役，或者购股权计划中的份额越多，勇气越差。

机会来临之际，勇气尤其是一种有价值的品质。这也是拥有一位具有决断力的指挥官的真正优势。

许多营销将领在本质上都有一个基本缺点。处于困境时，他们表现出了太多的勇气，而当处于顺境之时，他们又太小心谨慎了。

● 营销将领必须通晓事实

将领们要做的是进行概括，统揽全局。因为随着经验的积累，将领们在制定主要战略时根本就不必通晓每个细节。事实上，专家们时常受到最高管理层的轻视。任何人如果在某一领域的知识过于广博的话，人们总是对他是否拥有那么宽的眼界持怀疑态度。

营销策略并非难事，谁都可以制定。每家商业刊物的编辑看来都迫不及待地想告诉美国各家公司经营之道。

真理前进一步就是谬误。每一个营销问题都有一个简单明了的答案，然而这种答案通常都是错误的。可口可乐

在宣布变更其配料时，其总裁夸口道：“这是我们制定过的最万无一失的决策。”这又是个错误。

克劳塞维茨说：“战争中的一切都很简单，然而最简单的事情却是很困难的。”

优秀的营销将领制定战略时，从基础做起，从细节做起。一旦战略发展完善，就是简单的，但不必非得是“显而易见”的。

● 营销将领需要运气

在市场营销战斗中，运气起着重要作用。战略已定，进攻已毕，你就要开始为结果做准备了。当然了，如果你执行了正确的战略，运气就会站在你这边。

克劳塞维茨说过：“再没有其他的人类活动能这样同机遇持久普遍地联系在一起。战争与打牌最为相似。”

运气离你而去时，你就要准备尽快减少损失。克劳塞维茨说：“有条件的投降并不是一种耻辱，一位将军绝不愿意战斗到只剩一个人，一位优秀的棋手也绝不会下一场败局已定的棋。”

如果艾森豪威尔能做到在朝鲜战争中认输，那么，一位优秀的营销将军也应该能知道何时抽身而退。白白浪费资源以保存自我毫无意义。最好应该承认失败，抽身打入另一场营销战斗中去。

营销战场上还有更多的战斗要打，更多的胜利等着去拼搏争取。

● 营销将领应该通晓规则

要想打赢一场比赛，你首先必须学习比赛规则或原则，然后你得争取忘掉这些规则，也就是说，你必须学会在不思考规则的条件下进行比赛。

不管是象棋比赛、高尔夫球比赛，还是营销战斗，都是如此。根本没有捷径可图。你必须从学习规则开始，然后反复练习，忘掉这些规则。

网球比赛中，网球手根本就不会考虑握拍姿势，或者想着哪里才是最佳击球点。网球选手要做的是集中精力，想着击败对手。

准营销将领们首先应该学习营销战争的原则，然后在作战时忘掉这些原则。优秀的将领不应该刻意问：“我们正在打的是哪种类型的战争？我们应该运用什么原则呢？”

优秀的将领应该通晓战争原则，做到驾轻就熟，把精力放在对手身上。就像人们日常的好习惯一样，战争规则一旦学会，就会忘掉，意识不到了。

现今的市场营销中存在的问题不仅仅是缺乏规则，最大的问题在于没有意识到首先应该掌握的就是规则。

为了纠正这个问题，营销人员必须开始系统学习市场营销史，然后提出影响营销战役成败的战略原则。当今没有什么能比战略更重要的了。

战略和时机的选择就是市场营销的喜马拉雅山，其他的只是低山矮林而已。

译 后 记

本书译自美国著名市场营销战略家艾尔·里斯和杰克·特劳特的力作 *Marketing Warfare*。

如今的市场营销战场上硝烟四起，争斗激烈，面对如此激烈的竞争环境，企业如何把握机遇，制定正确的战略，在营销战中立于不败之地呢？

本书适时而作，将军事战略和思想真正融会贯通到市场营销领域中，突破了文字的界限，将战争的深层含义阐述得淋漓尽致。文中指出只借用军事词汇是远远不够的，我们必须学习文字背后隐藏的深层的军事思想。

书中阐述了进攻战、防御战、侧翼战和游击战等军事领域的战略形式在市场营销中的具体应用。作者列举了历史上许多著名的战役及大量营销案例，此外还提出了颇为新颖的观点，指出了传统营销中的一些误区。“顾客是上帝”的信条在这里遭到了质疑，企业的竞争对手被摆在了企业战略目标的核心位置。

本书举例翔实，论证充分，文笔浅显易懂，风趣幽默，具有说服力，对营销界人士来说是一本极具实用性的参考书。

我们觉得，如今世上，人们日常生活中的各种各样的

营 销 战

活动实际上是变体的营销，始终在根据不同形势作出不同决策。这本书可视为指导人类思维与行动的必备之书。只要读完这本书，你绝不会说我们是在夸夸其谈。

关于本书的翻译，我们尽量做到忠实原著，保持原著风格，对难解之处作出注释以供参考。为使读者更清楚有些公司和产品名称的原文，我们将它们放在译文后的括号里。水平所限，难免会有种种不足之处，望广大读者不吝指正。

译 者

2001 年 8 月